

---

# MASTERARBEIT

---

Frau Dipl. Ing. (FH)  
**Melanie Reich**

**Unternehmenskommunikation  
2.0 – Entwicklung der internen  
Kommunikation und Erfolgsfak-  
toren für den Einsatz eines  
Social Intranets**

Mittweida, 2015

# **MASTERARBEIT**

---

## **Unternehmenskommunikation 2.0 – Entwicklung der internen Kommunikation und Erfolgs- faktoren für den Einsatz eines Social Intranets**

Autor:

**Frau Dipl. Ing. (FH)**

**Melanie Reich**

Studiengang:

**Sustainability 2020**

Seminargruppe:

**NH12s1-M**

Erstprüfer:

**Dr. Jörg Neumann**

Zweitprüfer:

**Prof. Dr. Thomas Köhler**

Einreichung:

**Mittweida, 30.06.2015**

Verteidigung/Bewertung:

**Mittweida, 2015**

## **MASTERTHESIS**

---

# **Corporate communications 2.0 – Development of the in- ternal communication and successful factors for the ap- plication of a Social Intranet**

author:

**Ms. Dipl. Ing. (FH)**

**Melanie Reich**

course of studies:

**Sustainability 2020, Master of Engineer**

seminar group:

**NH12s1-M**

first examiner:

**Dr. Jörg Neumann**

second examiner:

**Prof. Dr. Thomas Köhler**

submission:

**Mittweida, 30.06.2015**

defence/evaluation:

**Mittweida, 2015**

## **Bibliografische Beschreibung:**

Reich, Melanie:

Unternehmenskommunikation 2.0 – Entwicklung der internen Kommunikation und Erfolgsfaktoren für den Einsatz eines Social Intranets. – 2015. – 24, 135, 91 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Institut für Technologie- und Wissenstransfer Mittweida (ITWM), Masterarbeit, 2015

## **Referat:**

Die vorliegende Arbeit untersucht den durch die Digitalisierung stattfindenden Wandel im Unternehmen, der vor allem die Kommunikation und das Wissensmanagement tangiert. Im Fokus der Betrachtung stehen die Einsatzszenarien von Social Software im Kontext unternehmerischer Nachhaltigkeit. Es wird außerdem analysiert, welche Erfolgsfaktoren bei der Einführung und dem dauerhaften Betrieb einer Social Software gelten und wie Social Software die Nachhaltigkeit im Unternehmen unterstützen kann. Im Rahmen einer empirischen Untersuchung werden mittels qualitativer Befragungen die Ergebnisse der Literaturrecherche abgeglichen und Handlungsempfehlungen ausgesprochen.

# Inhalt

<b>Inhalt .....</b>	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>1      Einleitung.....</b>	<b>7</b>
1.1 <i>Stand der Forschung.....</i>	9
1.2 <i>Forschungsfrage .....</i>	11
1.3 <i>Aufbau der Arbeit .....</i>	12
<b>2      Kommunikation und Wissen .....</b>	<b>13</b>
2.1 <i>Kommunikation und Information .....</i>	13
2.2 <i>Unternehmenskommunikation .....</i>	17
2.3 <i>Wissen und Wissensmanagement in Unternehmen .....</i>	21
<b>3      Interne Kommunikation im Wandel.....</b>	<b>27</b>
3.1 <i>Von Analog zu Digital – Der Weg zur Kommunikation 2.0 .....</i>	27
3.2 <i>Entwicklungsstufen der internen Kommunikation.....</i>	29
3.3 <i>Social Software im Unternehmen .....</i>	32
3.3.1 <i>Der Weg vom Intranet 1.0 zum Social Intranet .....</i>	33
3.3.2 <i>Begriffsbestimmungen.....</i>	35
3.3.3 <i>Klassifikation und Einsatzszenarien.....</i>	39
3.4 <i>Erfolgsfaktoren bei der Einführung von Social Software .....</i>	44
<b>4      Social Software im Kontext d. Nachhaltigkeit .....</b>	<b>49</b>
4.1 <i>Begriffe der Nachhaltigkeit .....</i>	49
4.2 <i>Nachhaltigkeit im Unternehmen.....</i>	53
4.3 <i>Social Software als Werkzeug für Nachhaltigkeit.....</i>	57
4.3.1 <i>Changemanagement.....</i>	58

4.3.2	Nachhaltigkeitsmanagement .....	60
4.3.3	Unternehmenskommunikation.....	62
4.3.4	Wissen und Wissenserhalt .....	64
4.3.5	Innovation und Partizipation .....	65
4.3.6	Human Resource Management .....	68
4.4	<i>Zusammenfassung</i> .....	69
<b>5</b>	<b>Empirische Untersuchung.....</b>	<b>72</b>
5.1	<i>Methodischer Ansatz</i> .....	72
5.1.1	Das qualitative Interview .....	73
5.1.2	Qualitative Inhaltsanalyse .....	77
5.2	<i>Datenerhebung</i> .....	79
5.2.1	Auswahl der Experten .....	79
5.2.2	Leitfadenentwicklung und Interviewunterlagen .....	81
5.2.3	Durchführung der Experteninterviews .....	85
5.3	<i>Datenanalyse</i> .....	86
5.3.1	Transkription der Daten.....	87
5.3.2	Kategoriensystem und Kodierung .....	88
5.4	<i>Ergebnisse der Untersuchung</i> .....	90
5.4.1	Fallzusammenfassungen .....	90
5.4.1.1	Interview 1 .....	91
5.4.1.2	Interview 2 .....	94
5.4.1.3	Interview 3 .....	96
5.4.1.4	Interview 4 .....	99
5.4.2	Erfolgsfaktoren für Social Software .....	102
5.4.2.1	Kulturelle Erfolgsfaktoren .....	102
5.4.2.2	Organisatorische Erfolgsfaktoren .....	105
5.4.2.3	Technische Erfolgsfaktoren.....	109
5.4.2.4	Zusammenfassung .....	110
5.4.3	Rahmenbedingungen im Unternehmen.....	113
5.4.4	Social Software und Nachhaltigkeit.....	117
5.5	<i>Fehlerbetrachtung</i> .....	122
<b>6</b>	<b>Konzept und Handlungsempfehlungen.....</b>	<b>123</b>
6.1	<i>Zusammenfassung der Ergebnisse</i> .....	123
6.2	<i>Handlungsempfehlungen</i> .....	135
<b>7</b>	<b>Fazit und Ausblick .....</b>	<b>138</b>

---

<b>Literatur .....</b>	<b>142</b>
<b>Anlagenverzeichnis.....</b>	<b>157</b>
<b>Selbstständigkeitserklärung .....</b>	<b>158</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Allgemeines Sender-Empfänger-Modell, eigene Darstellung .....	15
Abbildung 2: Die vier Seiten einer Nachricht, eigene Darstellung .....	15
Abbildung 3: Die Wissenstreppe, eigene Darstellung .....	25
Abbildung 4: Modelle der internen Kommunikation, eigene Darstellung .....	31
Abbildung 5: Social Software im Unternehmenskontext, eigene Darstellung .....	38
Abbildung 6: Social-Software-Dreieck, eigene Darstellung .....	41
Abbildung 7: Vorgehen bei der Datenerhebung, eigene Darstellung .....	76
Abbildung 8: Vorgehen bei der Datenanalyse und Auswertung, eigene Darstellung .....	78
Abbildung 9: Kategoriensystem, MAXQDA .....	89
Abbildung 10: Anzahl der Kodierungen Erfolgsfaktoren, MAXQDA .....	102
Abbildung 11: Überschneidende Codes Erfolgsfaktoren, MAXQDA .....	112
Abbildung 12: Überschneidende Codes Wandel und Erfolgsfaktoren, MAXQDA .....	113
Abbildung 13: Überschneidende Codes Nachhaltigkeit, MAXQDA .....	120
Abbildung 14: Social Software im Kontext unternehmerischer Nachhaltigkeit .....	<b>Fehler!</b>
<b>Textmarke nicht definiert.</b>	
Abbildung 15: Faktoren für einen ökonomischen Nutzen von Social Software .....	135
Abbildung 16: Phasen eines Intranet-Projektes, eigene Darstellung .....	<b>Fehler!</b>
<b>Textmarke nicht definiert.</b>	



# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Typen von internen Kommunikationsprozessen.....	20
Tabelle 2: Gegenüberstellung Intranet 1.0 und Social Intranet .....	35
Tabelle 3: Anwendungsfelder von Social Software in Unternehmen.....	43
Tabelle 4: Erfolgsfaktoren für Social Software im Unternehmen.....	47
Tabelle 5: Übersicht Nachhaltigkeitsmanagementmethoden .....	55
Tabelle 6: Vorstellung der Experten für die Interviewdurchführung.....	80
Tabelle 7: Eckdaten der befragten Unternehmen .....	90
Tabelle 8: Eckdaten Fall Nummer 1 .....	91
Tabelle 9: Eckdaten Fall Nummer 2 .....	94
Tabelle 10: Eckdaten Fall Nummer 3 .....	96
Tabelle 11: Eckdaten Fall Nummer 4 .....	99
Tabelle 12: Ergebnisse zu Erfolgsfaktoren von Social Software .....	111
Tabelle 13: Ergebnisse zu Social Software im Kontext der Nachhaltigkeit.....	121
Tabelle 14: Gegenüberstellung der kulturellen Erfolgsfaktoren.....	127
Tabelle 15: Gegenüberstellung der organisatorischen Erfolgsfaktoren.....	128
Tabelle 16: Gegenüberstellung der technischen Erfolgsfaktoren.....	131

# Abkürzungsverzeichnis

<b>BITKOM</b>	Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.
<b>BMUB</b>	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit
<b>bspw.</b>	beispielsweise
<b>bzw.</b>	beziehungsweise
<b>CC</b>	Corporate Citizenship
<b>CEO</b>	Chief Executive Office
<b>CG</b>	Corporate Governance
<b>CMC</b>	Computervermittelte Kommunikation
<b>CMS</b>	Content Management System
<b>COO</b>	Chief Operating Officer
<b>CR</b>	Corporate Responsibility
<b>CSCW</b>	Computer-supported Cooperative Network
<b>CSM</b>	Centre for Sustainability Management
<b>CSR</b>	Corporate Social Responsibility
<b>DAX</b>	Deutscher Aktienindex
<b>d.h.</b>	das heißt
<b>ebd.</b>	ebenda
<b>et al.</b>	et alii (Maskulinum), et aliae (Femininum) oder et alia (Neutrum)
<b>etc.</b>	et cetera
<b>ggf.</b>	gegebenenfalls
<b>HR(M)</b>	Human Resource (Management)
<b>Hrsg.</b>	Herausgeber
<b>i.S.</b>	im Sinne
<b>insb.</b>	insbesondere
<b>IT</b>	Informationstechnik
<b>Jh.</b>	Jahrhundert
<b>KVP</b>	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
<b>lt.</b>	laut
<b>MHMK</b>	Macromedia Hochschule für Medien und Kommunikation
<b>MCCM</b>	Media Consulting Communication Management (GmbH)
<b>PDF</b>	Portable Document Format
<b>PR</b>	Public Relations
<b>RSS</b>	Rich Site Summary
<b>sog.</b>	sogenannte
<b>Sp.</b>	Spalte
<b>u.a.</b>	unter anderem
<b>vgl.</b>	vergleiche
<b>z.B.</b>	zum Beispiel
<b>zit.</b>	zitiert

# 1 Einleitung

Seit drei Jahrzehnten vollzieht sich ein rasanter Wandel der Medien, der als *Digitalisierung* zu bezeichnen und noch längst nicht an sein Ende gekommen ist (vgl. Krotz 2007, S. 30). Die Anzahl der für die Kommunikation genutzten Medien hat sich in dieser Entwicklung enorm vergrößert und ebenso auf neue Art und Weise integriert (vgl. ebd., S. 92). Dieser mediale Wandel ist auch die Voraussetzung für einen generellen Wandel der Kommunikation. Er betrifft alle Bereiche des menschlichen Lebens, das soziale Beziehungsnetz und damit alle Bereiche von Kultur und Gesellschaft (vgl. ebd., S. 31). Manuel Castells charakterisiert die herauskommende Weltgesellschaft als *Netzwerkgesellschaft*, auch wegen der modernen elektronischen Kommunikationsmedien (vgl. Castells 1996). Insbesondere das exponentielle Wachstum *computervermittelter Kommunikation* via Internet (E-Mail, Chat etc.) und Mobiltelefonen lässt Räume schrumpfen, beschleunigt Informations-, Wissens- und Erfahrungsaustausch, erleichtert wirtschaftliche Transaktionen sowie interorganisatorische Kooperation und Koordination (vgl. von Kardorff 2008, S. 23 f). 77,2 Prozent der Erwachsenen ab 14 Jahren in Deutschland sind online (vgl. ARD/ZDF-Onlinestudie 2013). Vor allem die Nutzung von privaten und beruflichen Communities steigt weiter an. Soziale Netzwerke bilden dabei einen Rahmen für Vernetzung und bringen die verschiedensten Interessengruppen auf Plattformen zusammen (vgl. Vatter/Tochtermann 2013, S. 14). Das Knüpfen, Pflegen und Organisieren von Kontakten sowie der Austausch von User Generated Content, wie Fotos oder Musik, sind dabei im privaten Umfeld selbstverständlich geworden. Seit Bestehen des World Wide Web hat sich eine unüberschaubare Vielfalt von virtuellen Kommunikationsstrukturen und Netzwerken herausgebildet, die parallel zu und in Verbindung mit den realen Netzen der Lebenswelt existieren (vgl. von Kardorff 2008, S. 30). Auch die Unternehmenskommunikation erlebt in diesem Zusammenhang einen Wandel. Denn es sind nicht mehr nur Pressemitteilungen, eine eigene Imagebroschüre oder die Unternehmenswebseite, mit der das Unternehmen seine Botschaften vermittelt. Viele Unternehmen haben heute eigene Identitäten in sozialen Netzwerken und es findet online eine offene, transparente Kommunikation mit Kunden, Fans und Kritikern statt. Die Unternehmen suchen den Dialog mit verschiedenen Zielgruppen und es wird offen diskutiert. Intern jedoch hat die Unternehmenskommunikation noch ihre Schwachstellen und diese nach außen gelebten Prinzipien eines offenen und transparenten Dialoges werden nicht oder nur mangelhaft umgesetzt (vgl. Müller 2013).

Die interne Kommunikation ist entscheidend, um Informationen transparent weiterzugeben und ein motivierendes Arbeitsklima sowie Gemeinschaftsgefühl zu schaffen. Sie dient ebenso zum geförderten Wissensaustausch, um voneinander zu lernen und letztendlich nachhaltig ein modernes generationsübergreifendes Wissensmanagement im Unternehmen zu etablieren. Das Wissen der Mitarbeiter ist der Motor für Innovation und in Zeiten des Fachkräftemangels gilt es für Unternehmen mehr denn je innovativ zu sein, eine starke Arbeitgebermarke zu etablieren und die Arbeitskräfte an das Unternehmen zu binden. Als zentrales Medium zur Informationsweitergabe nutzen viele Unternehmen bereits heute ein Intranet. Mitarbeiter können hier typischerweise unternehmensinterne Neuigkeiten lesen, Formularvorlagen finden oder Kontaktdaten von anderen Kollegen erhalten. Der Fokus liegt meist nur auf dem Abruf von Informationen. Mit der Entwicklung der sozialen Netzwerke, ergeben sich auch für die interne Unternehmenskommunikation neue Möglichkeiten. Social Software eröffnet neue Wege der Zusammenarbeit und Kommunikation, hin zu einem dynamischen Netz von Kollegen. Dabei stellt die Einführung dieser Plattformen Unternehmen vor spezifische Herausforderungen im Spannungsfeld der mit dem Web 2.0 implizit verbundenen Selbstorganisation und der durch Organisationsstrukturen vorgegebenen Fremdorganisation der Mitarbeiter (vgl. Richter/Stocker 2011, S. 1). Die Einführung und der Betrieb einer solchen Plattform ist ein Vorhaben, das die gesamte Organisation tangiert und transformiert. In diesem Zusammenhang wird von einer Entwicklung zum Enterprise 2.0 gesprochen (vgl. Friedel, Back 2012, S. 108).

Partizipation und Kooperation stehen aber auch seit der Konferenz für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro 1992 mit „nachhaltigem Wirtschaften“ zusammen als Schlüsselbegriffe, wenn es um die Gestaltung zukunftsfähiger Gesellschaften geht (vgl. Heinrichs et al. 2011, S. 11). In Zeiten der Globalisierung, dem demografischen Wandel und den anhaltend verschärften Wettbewerbsbedingungen am Markt, gewinnt das Thema Nachhaltigkeit zunehmend in der Unternehmenswelt an Relevanz.

Im nachfolgenden Kapitel wird in einem kurzen, aber keineswegs vollständigem Überblick der aktuelle Stand der Forschung zu den Themen interner Unternehmenskommunikation, Erfolgsfaktoren für Social Software sowie Nachhaltigkeit dargestellt. Dies dient als Grundlage für die konkrete Zielsetzung dieser Arbeit und die Forschungsfragen. Der einleitende Teil schließt ab mit der Vorstellung des Aufbaus dieser Arbeit.

## 1.1 Stand der Forschung

Die Publikationen zum Thema Unternehmenskommunikation sind kaum mehr überschaubar. Jedoch ist die Entwicklung der internen Unternehmenskommunikation in der Forschung bislang wenig detailliert betrachtet worden (vgl. Buchholz 2010, S. 2). Vielmehr wurde die Entwicklung der Unternehmenskommunikation im Sinne der Öffentlichkeitsarbeit und Public Relations ausführlich dargestellt. Dabei weist die interne Unternehmenskommunikation einen ebenso langen Entwicklungsweg vor, die Geschwindigkeit ihres Wandels hat jedoch erst in den letzten Jahren zugenommen. Aus diesem Grund gewinnt die interne Kommunikation als Forschungs- und Praxisfeld zunehmend an Bedeutung. Die große Relevanz der Kommunikation für die internen Abläufe und deren Effizienz, und daraus resultierend den Unternehmenserfolg, wird zunehmend erkannt (vgl. Mast 2014, S. 1121 f). Dabei ist die interne Kommunikation in ihrer wissenschaftlichen Betrachtungsweise von vielen Perspektiven und Zugängen geprägt, die bisher kaum miteinander verbunden sind und vermehrt aus der Perspektive der Organisation, als aus Sicht des Individuums beleuchtet wurden (vgl. Mast 2014, S. 1125). Erst in jüngerer Zeit etabliert sich eine Forschung, die die interne Unternehmenskommunikation systematisch aus der Perspektive der sozialwissenschaftlich ausgerichteten PR-Forschung und des Kommunikationsmanagements betrachtet und dabei auch Erkenntnisse aus der betriebswirtschaftlich und organisationstheoretisch orientierten Forschungstradition der Organisationskommunikation zulässt. Beide Disziplinen werden zusammengeführt und die Erkenntnisse der Organisationsforschung mit wichtigen Grundlagen zur Kommunikation in Unternehmen und deren strategischem Management fließen in die sozialwissenschaftliche Betrachtung ein (vgl. ebd.). Diese Veränderung in der Betrachtungsweise ist notwendig, weil sich auch die Rahmenbedingungen im Unternehmen und dessen Umfeld stark verändert haben. Mit dem Einzug des Web 2.0 in die Unternehmen, wird die Interaktivität, Vernetzung, das Informationsmanagement und eine gesteigerte Transparenz im Unternehmen gefördert. Umfragen bei DAX-Unternehmen haben ergeben, dass die Optimierung des Intranet-Angebotes und mit ihr die Einführung und Nutzung von Web 2.0-Angeboten sehr weit oben auf der Agenda stehen. 30 Prozent der Unternehmen halten es für das wichtigste Vorhaben der internen Kommunikation (vgl. Mast 2014, S. 1137, zit. nach Mast 2011, S. 141). Jedoch werden die Möglichkeiten sozialer Netzwerke bisher selten für die zentrale Kommunikation genutzt, sondern vielmehr auf spezielle Themen wie das Wissensmanagement oder einzelne Projekte bezogen angewendet (vgl. Mast 2014, S. 1137).

Damit die Einführung von Social Software gelingt, sind bestimmte Voraussetzungen und Rahmenbedingungen im Unternehmen notwendig. Dazu liegen hinsichtlich der konkreten Erfolgsfaktoren bei der Einführung von Social Software für die interne Unternehmenskommunikation noch recht wenige wissenschaftliche Forschungen und langfristige Studien vor. Das Thema wird in der Fachliteratur vorwiegend anhand von individuellen Fallstudien praxisnah aufbereitet, diese beziehen sich aber mehr auf die Anwendung von Social Media in der externen Unternehmenskommunikation (z. B. Back/Gronau/Tochtermann 2012, Ceyp/Scupin 2013). Für die interne Nutzung sind Erfolgsfaktoren vor allem aus den Jahren 2005 bis 2009 dokumentiert, die aus der Einführung von Groupware und Wissensmanagementlösungen mit Web 2.0-Komponenten, wie z. B. Wikis oder Blogs, resultieren. Das Potential der Dienste im Unternehmenskontext wurde überwiegend prototypisch untersucht und in der Wissenschaft eine Vielzahl einzelner Gestaltungsparameter durch explorative Studien aufgezeigt (vgl. Richter/Stocker 2011, S. 1). Weitere Erkenntnisse durch die Auswertung von Fallstudien eröffnet die Webseite [www.e20cases.org](http://www.e20cases.org). Dort ist eine Reihe von Enterprise-Fallstudien zugänglich, die kategorisiert und regelmäßig aktualisiert fortgeführt werden. Die Kategorie „Erfolgsfaktoren und Barrieren“ der Webseite zeigt zwölf Unterkategorien mit relevanten Fallstudien auf. Darüber hinaus wurden eine Handvoll Studien und regelmäßige Befragungen (z. B. Richter et al. 2013 / BITKOM 2013 / McKinsey & Company 2013,) durchgeführt. Aus den Erfahrungen der bisher umgesetzten Projekte aus Wissenschaft und Praxis sind erste Methoden und Managementkonzepte für die Einführung von Social-Software-Anwendungen i. S. von Enterprise-2.0-Strategien entstanden (vgl. Back/Gronau/Tochtermann 2012, S. 101).

Das aperto-Rahmenwerk mit einem Fünf-Ebenen-Modell hilft beispielsweise bei der Auswahl, Einführung und Optimierung der Social Software (vgl. Behrendt et al. 2012, S. 126 ff). Bisherige Praxiserfahrungen zeigen, dass IT-Projekte seit jeher scheitern, weil organisatorische und kulturelle Rahmenbedingungen im Unternehmen unzureichend berücksichtigt werden (vgl. Schütz/Thiessenhusen 2012, S. 134). Im Forschungsprojekt „IMPACT“ wurde eine Vorgehenssystematik zur erfolgreichen Einführung von Enterprise-2.0-Technologien, konkret Microsoft Sharepoint, entwickelt (vgl. ebd., S. 135). Um den praktischen Nutzwert dieser Methode in der Zukunft zu steigern, muss diese jedoch weiter ausgebaut und auf konkrete Anwendungsfälle, wie z. B. dem Aufbau eines Intranets, ausgerichtet werden (vgl. ebd. S. 144). Auch das Thema Nachhaltigkeit wurde in diesem Zusammenhang noch sehr wenig betrachtet.

Vor allem fehlen wissenschaftliche Publikationen hinsichtlich der Möglichkeiten eines Social Intranets als zentrales Instrument im Unternehmen, das die unternehmerische Nachhaltigkeit in vielen Bereichen der Organisation unterstützen kann. Nachhaltigkeit in der Unternehmenskommunikation wurde vor allem unter dem Blickwinkel beleuchtet, wie Unternehmen ihre Aktivitäten zum Thema Nachhaltigkeit nach innen und außen kommunizieren können, um so einen Nutzen und ein positives Image hinsichtlich ihrer Arbeitgebermarke zu generieren (vgl. Brugger 2010; Godemann, Herzig 2012). Dabei nimmt die interne Kommunikation einen wichtigen Stellenwert im Rahmen nachhaltigkeitsorientierter Organisationsentwicklung ein (vgl. Prexl 2010, S. 347). Vor allem die Integration der Mitarbeiter und die aktive Einbeziehung im Rahmen eines permanenten Dialogs bzw. Diskurses können dabei sehr förderlich sein (vgl. ebd., S. 101). Die bisherigen Kenntnisse werden nun für die wissenschaftliche Fragestellung dieser Arbeit in einer Forschungsfrage formuliert.

## 1.2 Forschungsfrage

Im Zuge der dynamischen Entwicklungen am Markt und der Erkenntnis über die steigende Relevanz der internen Unternehmenskommunikation, gewinnt der Einsatz von Social Software-Werkzeugen zunehmend an Bedeutung. Damit einhergehen ein medialer Wandel im Unternehmen und ein neuer Umgang mit Kommunikation. Die vorliegende Arbeit thematisiert diesen Wandel und betrachtet fokussiert die Einführung und den Betrieb einer Social Software im Unternehmen. Es soll untersucht werden, wie die Software erfolgreich eingeführt und welche wichtigen Rahmenbedingungen dafür notwendig sind. Weiterhin soll ein Bezug zum Thema Nachhaltigkeit hergestellt werden. In diesem Zusammenhang werden Anwendungsszenarien für Social Software exploriert, die zu einer nachhaltigen Unternehmung beitragen können. In Bezug auf die Lösung der Problemstellung gibt die Masterarbeit auf die folgende Forschungsfrage eine Antwort:

***Welche Erfolgsfaktoren gibt es bei der Einführung und im dauerhaften Betrieb eines Social Intranets in der internen Unternehmenskommunikation?***

Aus dieser zentralen Forschungsfrage wird weiterhin eine Reihe von Fragestellungen abgeleitet, auf die diese Arbeit Antworten geben soll:

- *Wie hat sich die interne Unternehmenskommunikation durch den Medienwandel und die Digitalisierung verändert?*
- *Welche Rahmenbedingungen sind für die erfolgreiche Einführung eines Social Intranets notwendig?*

- *Wie kann ein Social Intranet zu mehr Nachhaltigkeit beitragen?*
- *Welche Handlungsempfehlungen können aus den ermittelten Erfolgsfaktoren abgeleitet werden?*

Ausgehend von diesen grundlegenden Fragestellungen gliedert sich diese Arbeit in einen theoretischen und einen praktischen Teil. Der Aufbau dieser Arbeit wird im nachfolgenden Kapitel beschrieben.

### **1.3 Aufbau der Arbeit**

Im theoretischen Teil dieser Arbeit werden in der Literaturanalyse relevante Fachliteratur, aktuelle Studien sowie wissenschaftliche Ausarbeitungen zu den Themenfeldern

- Kommunikation und Wissen (Kapitel 2)
- Wandel der (internen) Unternehmenskommunikation (Kapitel 3) und der Bezug zu Social Software (Kapitel 3.3 und 3.4)
- Nachhaltigkeit (Kapitel 4)

analysiert und unter dem Fokus einer nachhaltigen Unternehmung in Zusammenhang gebracht. An den theoretischen Teil knüpft ein praktischer Teil an. Die gewonnenen theoretischen Erkenntnisse werden fokussiert auf die Forschungsfragen empirisch hinsichtlich ihrer Gültigkeit überprüft. Mittels einer qualitativen Datenerhebung sollen wichtige Ergebnisse zu den Erfolgsfaktoren bei der Einführung und dem laufenden Betrieb eines Social Intranets gewonnen werden. In Interviews werden im direkten Dialog Projektverantwortliche aus Unternehmen befragt, die eine Social Software eingeführt haben. Die Fragestellungen des Interviews werden aus den Erkenntnissen der Literaturrecherche abgeleitet. Die gewonnenen Daten werden abschließend mittels einer Inhaltsanalyse aufgearbeitet, mit den Theorien abgeglichen und sind im Erkenntnisprozess Grundlage für die Auswertung und das Ableiten von Handlungsempfehlungen. Im Fazit werden die wesentlichen Schlussfolgerungen diskutiert und ein Forschungsausblick gegeben.



## 2 Kommunikation und Wissen

Als Einstieg in das Thema „Kommunikation und Wissen“ werden zunächst die theoretischen Grundlagen zur Kommunikation und Information aufgeführt. Die Betrachtungen werden dabei im sozialwissenschaftlichen Sinne durchgeführt. Es wird ein Überblick über wichtige Schlüsselbegriffe und Kommunikationsmodelle gegeben und auf Basis des Kommunikationsverständnisses werden diese Überlegungen auf die Unternehmenskommunikation übertragen. Abschließend wird das Thema „Information im Unternehmen“ weiterentwickelt und im Wissensmanagement verortet. Die Methoden und Werkzeuge im Unternehmen zum Management von Wissen bilden den Abschluss der Betrachtung.

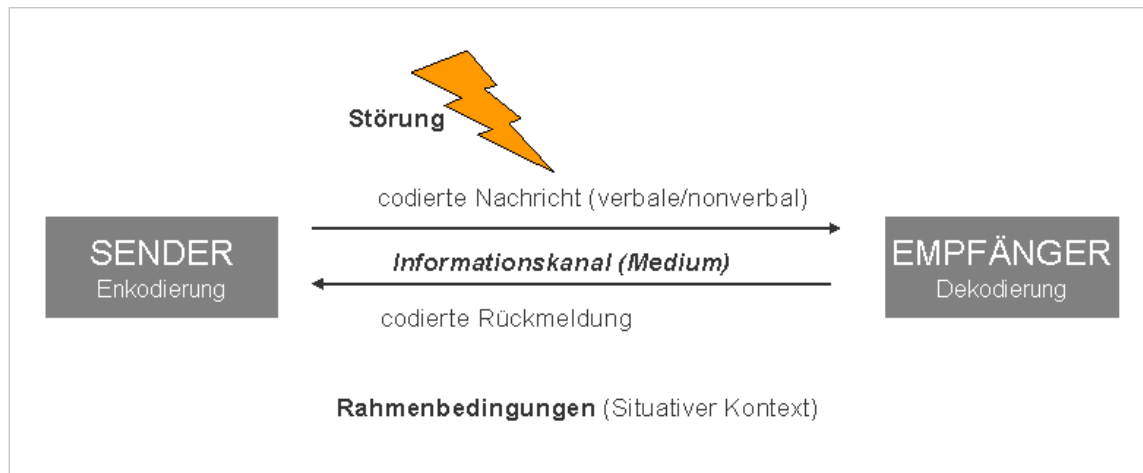
### 2.1 Kommunikation und Information

Für den Begriff „Kommunikation“ existiert eine Vielzahl von Definitionen, da er je nach Kontext und Bedarf unterschiedlich eng oder weit gefasst werden kann (vgl. Mast 2004, Sp. 597). Das Wort „Kommunikation“ leitet sich vom lateinischen Begriff „communicatio“ ab und wird mit „Mitteilung“, „Gemeinschaft“ und „Teilnahme“ übersetzt. Ableitend vom Wortstamm „communicare“ (etwas gemeinsam machen, einander mitteilen, gemeinsam beraten) ist sie also nicht nur die Mitteilung an sich, sondern kann vielmehr *„[...] als interaktiver Prozess [...] mit mindestens zwei beteiligten Personen verstanden werden.“* (vgl. Haug 2012, S. 96). Dieser Prozess mit wechselseitiger Bedeutungsvermittlung zwischen Kommunikationspartnern erfolgt verbal oder nonverbal. Kommunikation ist in jedem Fall eine Form des sozialen Handelns, denn mehrere Beteiligte tun etwas gemeinsam: kommunizieren. Ein Axiom von Paul Watzlawick lautet: *„Man kann nicht nicht kommunizieren“* (vgl. Watzlawick 2007, S. 53). Mit dieser These geht er davon aus, dass Menschen immer alles deuten, was in ihrem Umfeld geschieht. Ebenso tragen Mimik, Gestik, Geruch und das Raumverhalten im großen Umfang zur Kommunikation bei (vgl. Haug 2012, S. 100). Kommunikation ist meist jedoch ein bewusstes Handeln, also eine *„Intentionale Informationsweitergabe [...], d. h. ein Signal muss zum Zweck der Mitteilung oder Verständigung absichtlich produziert und gesendet werden.“* (vgl. Bentele 1994, S. 20). Mast stellt fest, dass Kommunikation immer intentional ist, da sowohl Kommunikator, als auch Rezipient einer Botschaft immer bestimmte Absichten und Zwecke verfolgen (vgl. Mast 2004, Sp. 600 f).

Aber auch das Verständnis ist ein wichtiger Faktor im erfolgreichen Kommunikationsprozess. Denn neben dem Senden einer Botschaft spielt das Empfangen und die damit einhergehende Interpretation eine bedeutende Rolle. Rezipienten haben Erwartungen und Ansprüche hinsichtlich der Inhalte und Abläufe des Kommunikationsprozesses. Daher ist es unerlässlich den persönlichen Hintergrund des Empfängers zu berücksichtigen (vgl. Haug 2012, S. 96). Bonfadelli definiert unter Einbeziehung der genannten Merkmale Kommunikation wie folgt:

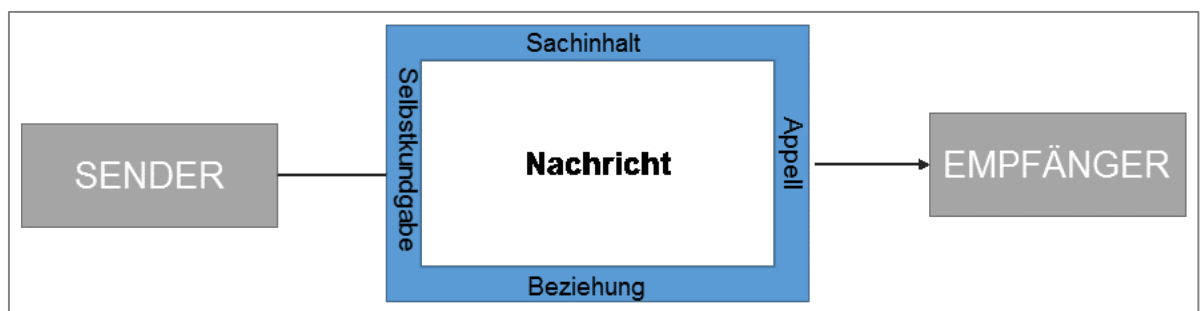
*„Kommunikation [...] kann beispielhaft definiert werden als eine Form des sozialen Handelns, das mit subjektivem Sinn verbunden ist und auf das Denken, Fühlen und Handeln anderer Menschen bezogen stattfindet. Es handelt sich also um ein verbales und/oder nonverbales Miteinander-in-Beziehung-Treten von Menschen zum Austausch von Informationen.“* (vgl. Bonfadelli 2010, S. 117).

Mit dieser Definition wird der vielschichtige Begriff der Information eingeführt. Bonfadelli bezeichnet Information als ein „[...] sinnhaftes soziales Handeln zur Reduktion von Ungewissheit“ (vgl. Bonfadelli 2010, S. 116 f), ebenso der Kommunikationswissenschaftler Winfried Schulz: „Information [...] ist die Verminderung des Kenntnis- oder Aktualitätsgefälles zwischen Kommunikator (Sender) und Rezipient (Empfänger) oder auch die Beseitigung von Ungewissheit“ (vgl. Schulz et al. 2002, S. 161). Information wird dabei jedoch als einseitiger Prozess verstanden (vgl. Mast 2004, Sp. 600). Erst durch wechselseitige Kommunikation ist es möglich, menschliches Handeln zu koordinieren und aufeinander abzustimmen. Betrachtet man dahingehend in der Literatur wissenschaftliche Kommunikationsmodelle, ist das aus dem Jahre 1949 von den Mathematikern Claude Shannon und Warren Weaver entwickelte Sender-Empfänger-Modell, mit einem starken Bezug zu technologischen Aspekten der Informationsvermittlung, ein wichtiges Instrument (vgl. Haug 2012, S. 101). In diesem Modell wird eine Botschaft in ein Signal umgewandelt und gelangt mittels Medium als Einweg-Kommunikation an den Empfänger. Mit den Erkenntnissen, dass Kommunikation nicht nur in eine Richtung abläuft, sondern als wechselseitiger Prozess der symbolischen Bedeutungsvermittlung verstanden werden (vgl. Bonfadelli 2010, S. 116) und auch der Empfänger eine Nachricht zum Sender zurücksenden kann, lässt sich dieses Kommunikationsmodell erweitern. Abbildung 1 zeigt das allgemeine Sender-Empfänger-Modell, angelehnt an das Shannon-Weaver-Modell.



**Abbildung 1:** Allgemeines Sender-Empfänger-Modell, eigene Darstellung

Paul Watzlawick legte in seinem zweiten Axiom fest, dass jede Kommunikation zwei weitere Ebenen besitzt: eine Inhalts- und eine Beziehungsebene (vgl. Watzlawick 2007, S. 56). Davon ausgehend erweitert Schulz von Thun 1981 in seinem Modell aus der Kommunikationspsychologie, dem „Kommunikationsquadrat“ oder „Vier-Ohren-Modell“ genannt, die Wirksamkeit der Kommunikation zwischen Sender und Empfänger und geht von insgesamt vier Seiten einer Nachricht aus. Mit diesem Ansatz lässt sich herausfinden, wie zwei Menschen während einer Kommunikation zueinander in Beziehung stehen.



**Abbildung 2:** Die vier Seiten einer Nachricht, eigene Darstellung (vgl. Schulz von Thun 2006, S. 34)

Jede menschliche Äußerung enthält demnach gleichzeitig vier Botschaften (vgl. Schulz von Thun 2006, S. 33): eine Sachinformation (worüber ich informiere), eine Selbstkundgabe (was ich von mir zu erkennen gebe), einen Beziehungshinweis (was ich von dir halte und wie ich zu dir stehe) und einen Appell (was ich bei dir erreichen möchte).

Diese Ebenen können die Kommunikation anhand zwischenmenschlicher Beziehungen unterstützen. Jedoch können sie auch, wenn sie im Widerspruch zueinander stehen, die Kommunikation in Form von Missverständnissen stören. Dabei stellt die Unfähigkeit einander zuzuhören die größte Barriere zwischen zwei Menschen dar (vgl. Seidler 1997, S. 37). Der Sender muss sich also vergegenwärtigen, welche Signale er selbst gesendet hat und wie der Empfänger diese wahrgenommen und interpretiert hat. Denn nicht nur der Sender einer Nachricht sendet auf vier „Kanälen“, auch der Empfänger kann die Nachricht wiederum auf vier verschiedenen Ohren empfangen (vgl. ebd., S. 38). Dabei wird die Fähigkeit der Kommunikationspartner, ihr Kommunikationsverhalten an die jeweilige Situation und die Erwartungen der anderen anzupassen, als *Kommunikationskompetenz* bezeichnet (vgl. Mast 2004, Sp. 600). Dieser kurze aber keineswegs vollständige Exkurs in die Ansätze und Modelle der interpersonalen Kommunikation soll aufzeigen, dass Kommunikation keineswegs ein einfacher Prozess ist, sondern verschiedenste Faktoren darauf Einfluss nehmen können, wie z. B. die Situation, persönliche Erwartungen oder Interpretationen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass das Ziel von Kommunikation nicht nur das reine Senden einer Botschaft ist (nach Bentele und Beck). Vielmehr stellt Kommunikation einen gegenseitigen Austausch von Informationen dar und sowohl Sender, als auch Empfänger sind dabei für die Qualität der Kommunikation sowie dem Erreichen von Verständnis (nach Bonfadelli) verantwortlich (vgl. Haug 2012, S. 107). Kommunikation ist eine Form des sozialen Handelns zwischen Sender und Empfänger. Eine unmissverständliche Kommunikation stellt aufgrund von subjektiven Interpretationen und Wahrnehmungen eher einen Idealfall dar und ist nicht die Regel. Störungen, egal ob technische Fehler in der Übertragung oder die der subjektiven Wahrnehmung, können im Kommunikationsprozess immer auftreten. Daher ist eine Berücksichtigung des persönlichen Hintergrunds des Empfängers für eine erfolgreiche Kommunikation wichtig, ebenso wie das offene Nachfragen und vergewissern, dass die Botschaft vom Sender und das Verständnis des Empfängers übereinstimmen. Diese grundlegenden theoretischen Erkenntnisse sollen in den nachfolgenden Kapiteln auf die Kommunikation und Information in Unternehmen ausgeweitet werden. Es wird betrachtet, wie und über welche Kanäle kommuniziert, also Information und Wissen in Unternehmen ausgetauscht und gespeichert werden.

## 2.2 Unternehmenskommunikation

Kommunikation ist der wechselseitige Austausch von Informationen. Organisationen sind soziale Gebilde und basieren auf Kommunikation, d. h. Organisationsformen und soziale Kommunikation sind untrennbar miteinander verbunden (vgl. Mast 2004, Sp. 598). Ohne Kommunikation können Organisationen weder existieren, noch sich weiterentwickeln. Kalmus formulierte dazu treffend: *„Mitarbeiten kann nur, wer mitdenken kann, mitdenken kann nur, wer informiert ist“* (vgl. Kalmus 1982, S. 94). Eine zielorientierte Zusammenarbeit in Unternehmen und damit ein erfolgreiches Agieren auf den Märkten ist ohne den Austausch von Informationen nicht möglich. Eine effektive Kommunikation ist die Grundlage für die Kooperation, Motivation und Lernprozesse im Unternehmen (vgl. Franken 2004, S. 168). Im Rahmen der Unternehmenskommunikation ist Kommunikation stets mit genauen Zielsetzungen aus den globalen Unternehmenszielen, der vertrieblichen Ausrichtung sowie der Unternehmenskultur verbunden und wird von Bruhn umfassend definiert:

*„Die Kommunikation eines Unternehmens umfasst die Gesamtheit sämtlicher Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen eines Unternehmens, die eingesetzt werden, um das Unternehmen und seine Leistungen den relevanten internen und externen Zielgruppen der Kommunikation darzustellen und/oder mit den Zielgruppen eines Unternehmens in Interaktion zu treten.“* (vgl. Bruhn 2013, S. 5 f.).

Unternehmen verfolgen mit ihrer Unternehmenskommunikation und den einhergehenden Zielsetzungen demnach einen intentionalen, senderorientierten Ansatz. Die Unternehmensleitung informiert die Mitarbeiter gezielt und überlässt die Kommunikation weniger dem Zufall (vgl. Bentele 1994, S. 20). Die *Corporate Language* ist zudem der sprachliche und kommunikative Ausdruck der in der Organisation geltenden Werte und Normen und gehört zur sichtbaren Ebene der Unternehmenskultur (vgl. Seidler 1997, S. 29). Dabei verläuft die Unternehmenskommunikation entweder nach außen, also an Kunden, Partner und weitere externe Stakeholder, oder nach innen gerichtet, also zum Mitarbeiter hin. Darauf aufbauend können vier Anwendungsfälle klassifiziert werden: Die innerbetriebliche Kommunikation, die Kommunikation des Unternehmens mit anderen Unternehmen, die Kundenkommunikation und die gesellschaftliche Kommunikation (vgl. Bungarten 1994, S. 32). In jedem Fall gilt, dass eine wirkungsvolle Kommunikation an der Unternehmensstrategie ausgerichtet sein und einen wesentlichen Beitrag zum Gesamtwertschöpfungsprozess leisten muss (vgl. Meier 2002, S. 16). „Wirkungsvoll“ heißt, dass die internen und externen Kommunikationsmaßnahmen aufeinander abgestimmt werden müssen.

Zusammen bilden sie eine integrierte Unternehmenskommunikation, mit einem systematischen Vorgehen bei der Planung und Umsetzung der Kommunikation. Dies beinhaltet die Abstimmung, Vereinheitlichung, Kontinuität, Ganzheitlichkeit und intensive Koordination der Kommunikationsmaßnahmen mit dem Ziel, eine effektivere und effizientere Darstellung des Unternehmens in der Öffentlichkeit, bei den Kunden, Mitarbeitern und anderen Zielgruppen zu erreichen (vgl. Bruhn et al. 2009, S. 5). Der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt auf der *innerbetrieblichen Kommunikation*. In der Theorie existieren noch weitere synonyme Begriffe, wie z. B. organisationale Kommunikation, interne Public Relations, Internal Relations, Mitarbeiterkommunikation oder interne Unternehmenskommunikation (vgl. Meier 2002, S. 17; Mast 2006, S. 255). In dieser Arbeit wird der Begriff „interne Unternehmenskommunikation“ fortgeführt. Interne Unternehmens-kommunikation kann nach Mast wie folgt definiert werden:

*„Interne Unternehmenskommunikation umfasst sämtliche kommunikativen Prozesse, die sich in einem Unternehmen zwischen Mitarbeitern der verschiedenen Abteilungen und Hierarchiestufen abspielen. Sie reicht von Alltags- bis zu Krisensituationen und sorgt dafür, dass Wissen, gemeinsame Werte und Unternehmensziele für alle Mitarbeiter zugänglich und erlebbar werden.“* (vgl. Mast 2014, S. 1123)

Darüber hinaus werden Mitarbeiter durch geeignete Kommunikationsmaßnahmen wirksam in das Unternehmen integriert; mit dem Ziel, eine stärkere Identifizierung mit dem Unternehmen zu erreichen und in Folge dessen zu einer gesteigerten Leistungsmotivation und effizienteren Leistungserstellung zu gelangen (vgl. Odermatt 2009, S. 5). Dabei verfolgt die interne Unternehmenskommunikation vier wesentlichen Ziele: Das Know-how der Mitarbeiter zu mobilisieren und deren Engagement zu fördern, die Akzeptanz von Entscheidungen und Personen zu stärken sowie die Umsetzung der Geschäftsziele und die Kommunikationswege zu verbessern (vgl. Mast 2006, S. 256). Interne Kommunikation hat damit eine instrumentelle und eine soziale Funktion (vgl. ebd., S. 293). Kommunikationsprozesse können *formell* und *informell* stattfinden (vgl. Mast 2004, Sp. 597). Während unter formeller Kommunikation alle institutionalisierten Kommunikationsstrukturen und -inhalte verstanden werden, es also festgelegte Praktiken und Abläufe entlang der bestehenden Hierarchien gibt, gehört die informelle Kommunikation zu den menschlichen Bedürfnissen. Sie ist unabhängig von Regeln und kann über formale Strukturen hinweg verlaufen.

Informelle Kommunikation bildet die Grundlage für die Team-, Abteilungs- und Unternehmenskultur, schafft ein gutes oder schlechtes Arbeitsklima und ist für die Arbeitszufriedenheit verantwortlich (vgl. Franken 2004, S. 168). Informelle Kommunikationswege ergänzen die formellen und können positive Auswirkungen haben, wenn Mitarbeiter schneller an wichtige Informationen gelangen (vgl. Mast 2004, Sp. 603). Es können aber auch negative Auswirkungen auftreten in Form von Gerüchten, die weder plan- noch korrigierbar sind und Aktionen von Organisationen lähmen können. Neben der mündlichen und schriftlichen Kommunikation, ist auch die elektronische Kommunikation in Unternehmen fest etabliert und aus dem Alltag nicht mehr wegzudenken (vgl. Mast 2006, S. 274). Interne Kommunikation ist zudem Voraussetzung für geregelte Planungs-, Steuerungs-, und Entscheidungsabläufe, für den Informationsfluss zwischen allen Ebenen sowie den Ablauf wichtiger Unternehmensprozesse (vgl. Bungarten 1994, S. 36). Dabei können die Kommunikationsvorgänge im Unternehmen unterschiedliche Richtungen nehmen: Die Abwärtskommunikation „*top down*“, die Aufwärtskommunikation „*bottom up*“ sowie die horizontale Kommunikation des gegenseitigen Austausches „*in between*“ (vgl. Mast 2014, S. 1127).

Viele Unternehmen besitzen gut organisierte Kanäle der Abwärtskommunikation, hinsichtlich der Aufwärtskommunikation oder des horizontalen Austauschs hingegen wird die Kommunikation häufig dem Zufall oder informellen Kontakten überlassen. Aber auch die zunehmende Nutzung elektronischer Medien zieht Vor- und Nachteile nach sich. Sie macht sie zum einen schneller und ermöglicht damit eine effizientere Verarbeitung und Verfügbarkeit von Informationen, was wiederum eine wichtige Voraussetzung für das Management von Wissen ist (vgl. Franken 2004, S. 169). Sie birgt aber auch mögliche Probleme, wenn der Fokus auf der Übertragung verbaler Botschaften liegt. Eine Reaktion auf nonverbale Signale des Partners oder diese in der Kommunikation wahrzunehmen ist unmöglich. Im Gegensatz dazu ermöglicht die Face-to-Face-Kommunikation eine vielseitige Wahrnehmung in allen vier Beziehungsebenen nach dem Modell von Schulz von Thun sowie eine schnelle Reaktion (vgl. ebd., S. 169). Mit der von Franken bereits im Jahre 2004 vermuteten steigenden Anzahl elektronisch kommunizierender Arbeitsgruppen, der Verbreitung des Internets sowie der Idee von „virtuellen“ und „grenzenlosen“ Unternehmen benannte er ein weiteres Problem, das Unternehmen in diesem Zusammenhang bewältigen müssen: Die Informationsflut und die Koordination räumlich getrennter Unternehmen und Arbeitsplätze. Eine nächste Herausforderung und von entscheidender Bedeutung ist die Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Führungskräfte prägen die Gesprächskultur innerhalb des Teams oder einer Abteilung am stärksten (vgl. Schulz von Thun 2006, S. 10).

Sie sind das Bindeglied zwischen der Unternehmensleitung und den Mitarbeitern. Systematisiert man die interne Unternehmenskommunikation nach den Beteiligten, also dem Management auf der einen und den Mitarbeitern auf der anderen Seite, so können verschiedene Typen von Kommunikationsprozessen aufgestellt werden. Alle Akteure können dabei Sender und/oder Empfänger von Informationen sein. Tabelle 1 zeigt wie Mitarbeiter und Führungskräfte miteinander kommunizieren können.

<i>Absender:</i>	<i>Adressat:</i>	<b>Management</b>	<b>Mitarbeiter</b>
<b>Management</b>		Unternehmensinteraktion	Mitarbeiterkommunikation
<b>Mitarbeiter</b>		Unternehmensgerichteter Mitarbeiterdialog	Mitarbeiterinteraktion

**Tabelle 1:** Typen von internen Kommunikationsprozessen (vgl. Bruhn 2009, S. 13)

Ziel der Kommunikation zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitern ist es, in der Wahrnehmung der Mitarbeiter aus Informationen sinnstiftende Orientierungen zu generieren (vgl. Mast 2014, S. 1121). Der persönlichen Kommunikation und dem Verhalten der Führungskräfte als Kommunikatoren kommt demnach eine zentrale Rolle zu. Jeder Manager ist verantwortlich für den Ablauf der praktischen Kommunikation in seiner Abteilung bzw. in seinem Team und hat eine Vorbildfunktion (vgl. Franken 2004, S. 171). In unmittelbarem Zusammenhang dazu ist die Personalführung, also die Beziehung zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter, zu sehen. Holtbrügge definiert Personalführung wie folgt:

*„Die Personalführung beinhaltet die direkte Kommunikation und Interaktion zwischen Führungskräften und den ihnen unterstellten Mitarbeitern, die auf der Basis einer durch organisatorische Regelungen festgelegten Rollendifferenzierung erfolgt und der absichtlichen Beeinflussung der Einstellungen und des Verhaltens der Mitarbeiter im Hinblick auf die angestrebten Unternehmensziele dient.“* (vgl. Holtbrügge 2010, S. 179).



Führungskräfte haben demnach die wichtige Aufgabe, ihre Mitarbeiter im Sinne der Unternehmensziele, -werte und -kultur anzuleiten und zu beeinflussen. Jedoch sind Führungskräfte in ihrer Rolle im Unternehmen auch gegensätzlichen Anforderungen ausgesetzt. Zum einen sind sie für die Zielerreichung verantwortlich und müssen für Effektivität sorgen, zum anderen müssen sie darauf achten, dass die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter steigt und der Grundsatz der Humanität erfüllt wird (vgl. Schulz von Thun 2006, S. 15). Im Rahmen dieser Arbeit soll das weitreichende Gebiet der Personalführung nicht detaillierter betrachtet werden. Es sei an dieser Stelle nur darauf hingewiesen, dass die interne (Führungskräfte-)Kommunikation sehr stark in Bezug dazu steht.

Abschließend ist festzustellen, dass die Unternehmenskommunikation ein wichtiger Faktor für den Erfolg eines Unternehmens ist und fest in der Unternehmenskultur verankert sein muss. Für Unternehmen stellt sie eine große Herausforderung dar, da sie in jedem Fall integriert, schnell und flexibel sein soll. Von großer Bedeutung für die Mitarbeiterzufriedenheit und ein gutes Arbeitsklima ist die interne Unternehmenskommunikation. Sie ist ein entscheidendes Instrument, um Mitarbeiter die Vision der Unternehmung zu verdeutlichen, Strategien zu vermitteln, sie zielgerichtet anzuleiten und schließlich individuell zu entwickeln. Durch die Integration der Mitarbeiter in die Kommunikationsmaßnahmen wird die Identifizierung mit dem Unternehmen gestärkt, was zu einer gesteigerten Leistungsmotivation und -erstellung führt. Führungskräfte als Bindeglied zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern nehmen eine besondere Rolle ein. Sie müssen für die Strategie und Zielsetzung der Unternehmung, aber auch hinsichtlich der Unternehmenskultur sensibilisiert werden. Die Führungskompetenz der Führungskräfte muss daher gestärkt und an den Unternehmenszielen und der Unternehmenskultur ausgerichtet sein. Die interne Kommunikation erfolgt zudem auf verschiedensten Informationswegen und anhand einer Vielzahl von Medien. Die steigende Anzahl von vorhandenen Informationen und Wissensbeständen in Unternehmen macht ein Management von Wissen mehr und mehr notwendig, um die Informationsflut zu bewältigen, vorhandenes Wissen zusammenzuführen, neues Wissen zu generieren und nutzen zu können (vgl. Talaulicar 2004, Sp. 1640). Im nachfolgenden Kapitel wird daher auf das Wissensmanagement in Unternehmen kurz eingegangen.

## **2.3 Wissen und Wissensmanagement in Unternehmen**

Information stellt ein sinnhaftes soziales Handeln zur Reduktion von Ungewissheit dar. Wissen wiederum entsteht, wenn das Bewusstsein des Menschen die Informationen verarbeitet, sie zweckdienlich mit aktuellen oder in der Vergangenheit gespeicherten Informationen vernetzt und die Daten in einen Bedeutungskontext stellt (vgl. North 2011, S. 37).

Informationen sind damit die Grundlage und der Rohstoff, aus dem Wissen generiert wird. Im Unternehmenskontext dienen sie vor allem der Vorbereitung und Entscheidung von Handlungen (vgl. Bullinger et al. 2009, S. 700). Wissen ist der entscheidende Faktor für Innovation, zur Generierung von neuen Produkten und Dienstleistungen sowie zur Verbesserung interner Unternehmensprozesse. Wissen ist außerdem für eine erfolgreiche Unternehmensführung von grundlegender Bedeutung (vgl. Talaulicar 2004, Sp. 1640). Nach Probst kann Wissen wie folgt definiert werden:

*„Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge“* (vgl. Probst et al. 2010, S. 23).

North führt dazu noch weiter aus: *„Wissen entsteht als individueller Prozess in einem spezifischen Kontext und manifestiert sich in Handlungen.“* (vgl. North 2011, S. 37). Die Gesamtheit des verfügbaren Wissens ist die Wissensbasis eines Unternehmens (vgl. Amelingmeyer 2004, S. 1 f, 55 ff). Die Wissensinhalte sind dabei auf unterschiedliche Weise verfügbar, zum einen personengebunden in einzelnen Mitarbeitern oder Arbeitsteams (personelle Wissensträger), zum anderen in Schriftdokumenten, elektronischen Medien oder einzelnen Produkten (materielle Wissensträger). Wissen ist sehr schnelllebig. Täglich entsteht neues Wissen, neue Prozesse werden entwickelt oder neue Produkte am Markt eingeführt, und das vorhandene Wissen veraltet schnell. Der Wandel zur Informations- und Wissensgesellschaft, die enormen Leistungssteigerungen der Informations- und Kommunikationstechnologien sowie die fortschreitende Globalisierung sind ein verschärfender Faktor für diese Entwicklung. Daher ist es für Unternehmen von entscheidender Bedeutung und zugleich eine große Herausforderung, die Ressource Wissen gezielt aufzubauen und mit Blick auf den Unternehmenserfolg in die Unternehmensprozesse zu integrieren (vgl. ebd., S. 20). Neben der Förderung von neuem Wissen, sind ebenso die Identifikation und der Erhalt bestehenden Wissens wichtig (vgl. von Krogh/Grand 2004, Sp. 1651). Leo Platt, ehemaliger CEO der Firma Hewlett Packard (von 1992 bis 1999), soll gesagt haben: *„If only HP knew what HP knows, we would be three-times more productive“*. Tatsächlich nutzen nur wenige Unternehmen das ihnen zur Verfügung stehende Wissen und setzen es nicht zielgerichtet ein.

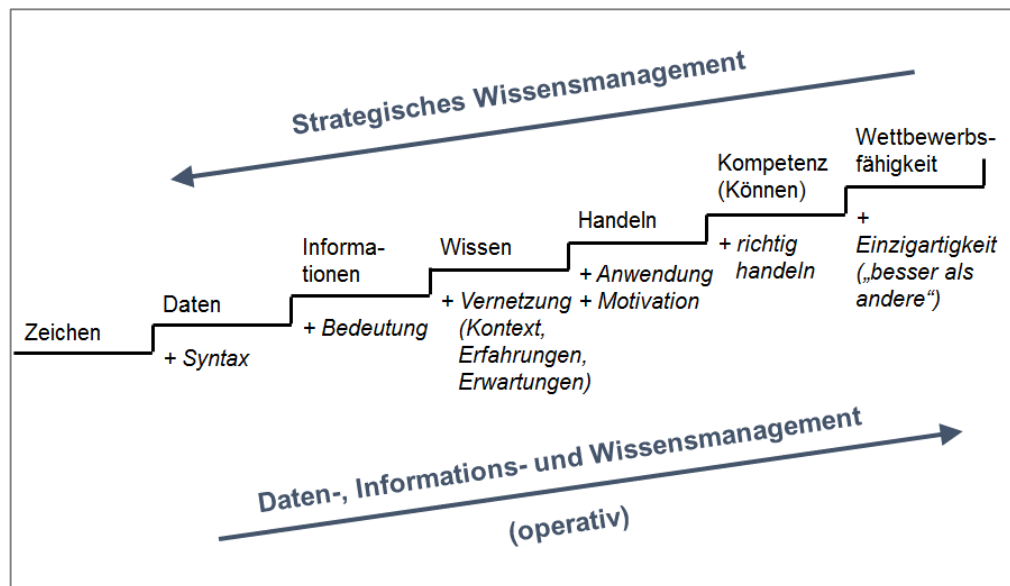
Dies macht die Notwendigkeit eines Wissensmanagements in der Organisation sichtbar. Wissensmanagement umfasst Konzepte, Strategien und Methoden und bezeichnet den *„bewussten und systematischen Umgang mit der Ressource Wissen und den zielgerichteten Einsatz von Wissen in der Organisation“* (vgl. Bullinger et al. 2009, S. 700). Das Wissensmanagement hat dabei vor allem zwei grundlegende Zielstellungen (vgl. Amelingmeyer 2004, S. 20). Erstens, das verfügbare Wissen zur richtigen Zeit, am richtigen Ort und in effektiver und effizienter Weise verfügbar zu machen und zweitens, eine Dynamik der Wissensbasis sicherzustellen. Beide Ziele sichern den Unternehmenserfolg und die Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens. North sieht im Wissensmanagement das Grundmodell wissensorientierter Unternehmensführung, das *„durch gezielte Interventionen, d. h. gestalten, lenken, entwickeln der organisationalen Wissensbasis die Erreichung der Unternehmensziele unterstützt und die Ziele messbar gemacht werden können.“* (vgl. North 2011, S. 179). Betrachtet man den Begriff Wissen und seine Dimensionen detaillierter, kann Wissen weiterhin hinsichtlich des Explizierungsgrades, der Anwendbarkeit und der Zugänglichkeit eingeordnet werden (vgl. Bullinger et al. 2009, S. 702 f). Im Explizierungsgrad unterscheidet man zwischen *implizitem* Wissen, welches das persönliche und schwer zu formulierende Wissen oder Know-how eines Mitarbeiters darstellt und dem *expliziten* Wissen, das beschreib- und formalisierbar ist, dokumentiert werden kann oder bereits ist.

Vor allem die Gewinnung und das Festhalten von impliziten Wissen ist eine wichtige Herausforderung, da es von den Wissensträgern nicht artikuliert werden kann und sich daher als Basis nachhaltiger Wettbewerbsvorteile eignet (vgl. Talaulicar 2004, Sp. 1644 f). Die Anwendung und Weitergabe impliziten Wissens erfordert eine hohe intrinsische Motivation. In seiner Anwendbarkeit unterscheidet man das *kontextbezogene* und das *dekontextualisierte* Wissen. Kontextbezogen meint das auf eine spezielle Situation zugeschnittene Wissen, das nicht oder nur schwer auf andere Situationen übertragbar ist. Dekontextualisiert beschreibt grundlegende Funktionsweisen oder Zusammenhänge und ist auf verschiedene Anwendungsszenarien übertragbar. Hinsichtlich der Zugänglichkeit unterscheidet man zwischen *individuellem* Wissen, das nur einer einzelnen Person zugänglich ist und *kollektivem* Wissen, das von mehreren Individuen gleichzeitig erreichbar ist. Weiterhin existiert auch eine Vielfalt an Wissensmanagementansätzen. Die drei wesentlichsten sind der prozessorientierte Ansatz, der Ansatz nach dem TOM-Modell sowie der Kodifizierungs- bzw. Personalisierungsansatz (vgl. Bullinger et al. 2009, S. 703 ff). Der *prozessorientierte Ansatz* geht davon aus, dass Wissen in jedem Geschäftsprozess bereits angewendet wird, jedoch nicht systematisch. Zur Optimierung der Geschäftsprozesse sollten in einem geschlossenen Prozessablauf die vier Kernaktivitäten *Wissen erzeugen, Wissen speichern, Wissen verteilen* und *Wissen anwenden* systematisch ablaufen.

Nach dem *TOM-Modell* müssen wiederum drei Dimensionen berücksichtigt werden: **T**echnik, **O**rganisation und **M**ensch. Die technologische Dimension beschreibt die Informations- und Kommunikationstechnik, also Plattformen, Soft- und Hardware. Die organisatorische Dimension zielt auf die Entwicklung von Methoden für den Wissenserwerb, die -speicherung und den -transfer ab und beinhaltet Rollen, Hierarchien und Expertennetzwerke. In der dritten Dimension Mensch steht die Unternehmenskultur im Fokus, da sie einen kontinuierlichen Wissensfluss unterstützt und Themen wie Lernen, Motivation und Vertrauen eine große Rolle spielen (vgl. Bullinger et al. 2009, S. 700). Der *Kodifizierungsansatz* verfolgt das Ziel, das implizite Wissen der Mitarbeiter zu explizieren und mittels geeigneter Technologien dem gesamten Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Im Fokus der *Personalisierungsstrategie* steht der Wissenstransfer zwischen Personen. Technische Systeme werden hierbei weniger für die Speicherung von Wissen genutzt, als vielmehr für den Datentransfer. Das Wissen wird zudem nachfrageorientiert zur Verfügung gestellt und auf einen bestimmten Kontext und bei Bedarf hochgradig relevant und aktuell übertragen. Die Auswahl eines Ansatzes hängt stark von den Erfordernissen und der Historie des jeweiligen Unternehmens ab (vgl. ebd., S. 705).

Das Wissensmanagement ist ebenso die Grundlage für messbare Geschäftserfolge in der wissensorientierten Unternehmensführung, indem aus Informationen Wissen generiert und dieses Wissen in nachhaltige Wettbewerbsvorteile umgesetzt wird (vgl. North 2011, S. 35). Die sogenannte Wissenstreppe stellt dabei das notwendige Zusammenspiel zwischen dem strategischen Wissensmanagement und dem operativen Daten-, Informations- und Wissensmanagement dar. Das *strategische Wissensmanagement* legt in dieser Rolle fest, welche Kompetenzen und demzufolge welches Wissen und Können im Unternehmen benötigt werden, um am Markt wettbewerbsfähig zu sein (vgl. ebd., S. 39 f). Dabei werden die Wissensziele global aus den Unternehmenszielen abgeleitet und die notwendigen motivationalen und organisatorischen Strukturen und Prozesse konzipiert. Das *operative Wissensmanagement* gestaltet den Prozess zur Überführung von individuellem Wissen in kollektives Wissen und umgekehrt. Es beinhaltet vor allem die Vernetzung von Informationen zu Wissen, Handeln und Kompetenz und schafft Rahmenbedingungen für die Motive und Anreize für Wissensaufbau, -teilung und -nutzung. Das Informations- und Datenmanagement als operativer Baustein stellt die Grundlage für das Wissensmanagement hinsichtlich der Bereitstellung, Speicherung und Verarbeitung von Informationen für den Wissensaufbau und -transfer dar.

Unternehmen führen häufig in einem ersten Schritt die Maßnahmen des Informations- und Datenmanagement durch und stellen dann fest, dass diese Technologie(n) ohne entsprechende organisatorische und motivationale Rahmenbedingungen nur ungenügend genutzt werden (vgl. ebd., S. 40). Abbildung 3 stellt das Vorgehen in der Wissenstreppe dar.



**Abbildung 3:** Die Wissenstreppe, eigene Darstellung (vgl. North 2011, S. 36)

Eine zielorientierte unternehmensinterne Entwicklung von Wissen kann durch die Implementierung einer lernorientierten Unternehmenskultur organisatorisch und motivational positiv beeinflusst werden (vgl. Amelingmeyer 2004, S. 124), da bei personellen Wissensträgern Wissen im Rahmen von Lernprozessen entsteht. Konkrete Maßnahmen sind die Förderung individueller Lernprozesse sowie die Förderung der Neuentstehung von Wissen in materiellen und in kollektiven Wissensträgern. Zu einem ähnlichen Fazit kommen auch Bullinger et al., die das Wissensmanagement als eine Kernaufgabe des Managements sehen, sobald mehrere Personen koordiniert zusammenarbeiten (vgl. Bullinger et al. 2009, S. 717). Fordert die Wissensnutzung eine bereichsübergreifende Integration, so sind unterstützende Maßnahmen wie die Etablierung von Wissensaktivisten, -brokern oder -plattformen möglich (vgl. Talaulicar 2004, Sp. 1645). Bei der Einführung einer neuen Plattform ist jedoch zu beachten, dass die Akzeptanz einer Wissensmanagement-Lösung, und damit der Erfolg des Wissensmanagements, in direktem Zusammenhang mit der Unternehmenskultur und den gelebten Maßnahmen hinsichtlich der Wissensteilung und -weitergabe durch das höhere Management stehen.

In diesem Zusammenhang kommt den Führungskräften, ebenso wie in der internen Unternehmenskommunikation (vgl. Kapitel 2.2), eine zentrale Rolle zu. Ist ein Wissensmanagement erfolgreich im Unternehmen installiert und verankert, haben Unternehmen die dauernde Aufgabe die Wissensbasis zielorientiert zu sichern (vgl. Amelingmeyer 2004, S. 150 f).

Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass Wissen ein Motor für Innovation darstellt und die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens sehr stark vom effektiven Nutzen und effizienten Verwalten der Ressource Wissen abhängt. Für Unternehmen stellt es daher eine große Herausforderung dar, individuelles in kollektives und vorrangig implizites in explizites Wissen zu überführen. Zu diesem Zweck gibt es verschiedene Ansätze für das Wissensmanagement, welche sehr stark von den Erfordernissen und der Geschichte des Unternehmens abhängen. Dabei stellen nicht nur die Technologie, sondern auch die Rahmenbedingungen und die Unternehmenskultur in der Organisation einen bedeutenden Erfolgsfaktor dar. Um die notwendige Motivation zur Nutzung und Mitarbeit eines Wissensmanagements zu schaffen, müssen Unternehmen dies nicht nur operativ, sondern auch strategisch verankern, hin zu einer wissensorientierten Unternehmensführung und einer lernorientierten Unternehmenskultur. Den Führungskräften kommt in diesem Vorhaben eine zentrale Rolle zu, indem die Maßnahmen hinsichtlich der Wissensteilung und -weitergabe gelebt werden und eine Vorbildwirkung erzeugt wird. Die strategische Verankerung eines Wissensmanagements und das Schaffen der notwendigen Rahmenbedingungen ist ein andauernder Prozess. Die Implementierung eines Wissensmanagementsystems erfolgt nachgelagert in einem zweiten Schritt.

Unternehmen durchlaufen hinsichtlich ihrer internen Kommunikation und ihrem Management von Wissen seit einigen Jahren, insbesondere mit dem Beginn der Digitalisierung, eine kontinuierliche und rasante Weiterentwicklung. Diese wird in den nachfolgenden Kapiteln näher dargestellt.

### **3 Interne Kommunikation im Wandel**

Der mediale Wandel im Rahmen der Digitalisierung, ist vor allem auch der Grund für den Wandel von Kommunikation, dessen soziale und kulturelle Kontexte sowie der Bedeutung für das Zusammenleben der Menschen (vgl. Krotz 2007, S. 30 f). Die klassische analoge Kommunikation wird durch digitale Kommunikation ergänzt, die computervermittelte Kommunikation nimmt rasant zu und verändert die Kommunikationskultur. In diesem Kapitel soll der Frage nachgegangen werden, wie sich der Wandel der Mediennutzung auf die interne Kommunikation und die Zusammenarbeit im Unternehmen auswirkt. Dazu wird zunächst eine kurze Übersicht zum Wandel der Medien gegeben. Darauf aufbauend wird die Entwicklung der internen Unternehmenskommunikation aufgezeigt und die Veränderungen in zeitlichen Modellen dargestellt. Ein Ausblick auf die notwendigen Anforderungen an die interne Kommunikation der Zukunft bildet die Überleitung zu Social Software als Instrument im Unternehmen. Neben der Klassifikation der Software und möglicher Einsatzszenarien werden auch aus der Literatur ermittelte Erfolgsfaktoren bei der Einführung betrachtet.

#### **3.1 Von Analog zu Digital – Der Weg zur Kommunikation 2.0**

Neben dem medialen Wandel, wird in einer technischen Betrachtungsweise auch die Umstellung der Kommunikationstechnologien von analog auf digital als Digitalisierung (vgl. Bentele et al. 2013, S. 60). Analoge Informationen (z. B. Spannungen, Töne, Bilder) werden demnach in digitale Daten umgewandelt. In der digitalen Kommunikation werden alle Informationen in genau definierte Werte codiert, üblicherweise in einen binären 0-1-Code. Im Gegensatz dazu kann in der analogen Kommunikation ein Wert innerhalb eines Bereichs unendlich viele Zwischenwerte annehmen. Medial betrachtet bedeutet dies, dass die Kommunikation mit Telefon und Rundfunk analog angelegt war, Computer hingegen digital arbeiten. Hinsichtlich ihrer Entwicklung ist die digitale Kommunikation in den letzten 25 Jahren rasant vorangeschritten, schneller als jede kommunikative Entwicklung der letzten Jahrhunderte. Die Entstehung der ersten Tageszeitung macht uns dies bewusst: Johannes Gutenberg erfand den Buchdruck mit beweglichen Lettern sowie die Druckerpresse und revolutionierte bereits im 15. Jahrhundert die damals gebräuchlichen Methoden des Drucks.

Jedoch erschien erst rund 350 Jahre später die erste Tageszeitung, wie man sie heute kennt (vgl. Hoyer 2014, S. 15). Viele Jahrhunderte vollzog sich Kommunikation nur per geschriebenen Zeichen als Briefpost oder Telegramm. Erst mit der Erfindung der Telefonie und dem Fax kamen neue Medien und kürzere Informationswege hinzu. Wirklich rasant entwickelte sich die Kommunikation tatsächlich erst ab dem Ende des vergangenen Jahrhunderts. Doch bereits 1960 beginnt die Erfolgsgeschichte des Internets, die ab dem Anfang der Neunzigerjahre mit dem *Internet-Hype* immer populärer wurde und heute nicht mehr aus dem Kommunikationsverhalten der Menschen wegzudenken ist. Wurde im Jahr 1995 nur ein Prozent der Informationsflüsse über das Internet getätigt, waren es im Jahr 2000 bereits 51 Prozent (vgl. Hoyer 2014, S. 15). Ein anfängliches Luxusmedium entwickelte sich schnell zum Standard und dies in einer enorm kurzen Zeitspanne von nur fünf Jahren. Das Internet und die neuen Medien haben den Gebrauch der menschlichen Sprache nachdrücklich verändert (vgl. ebd., S. 13 f). Der damit einhergehende Wandel an Kommunikationsformen und die rasante Weiterentwicklung der Technologien führen zu einer nachhaltig veränderten Kommunikationskultur. Fast täglich erobern neue Endgeräte wie Smartphones, Tablets oder Notebooks den Markt. Das Zeitalter der digitalen Kommunikation ist angebrochen und verändert auch langfristig qualitativ den Sprachgebrauch. Kommunikation findet mit Hilfe digitaler Medien statt. Die computervermittelte Kommunikation gewinnt zunehmend an Bedeutung und wird nach December vielschichtig definiert:

*„Computer Mediated Communication is a process of human communication via computers, involving people, situated in particular contexts, engaging in processes to shape media for a variety of purposes.“*

(vgl. December 1995, S. 1)

Während dieser Entwicklung erfolgt auch eine Anpassung des Kommunikationsverhaltens. Kommunikation findet zunehmend rein textbasiert statt. Beispiele für den neuen Sprachgebrauch sind u.a. (vgl. Richter 2010, S. 20 f):

- Emoticons: Ausdruck der Gefühlsregung über die Tastatur. Bsp.: ;- ) oder :- (
- GROßBUCHSTABEN: zur Betonung
- Lautschrift. Bsp. \*stöhn\*.

Jedoch reichen die zur Verfügung stehenden Möglichkeiten nicht aus, um alle Informationen aus z. B. Mimik und Gestik, die durch die fehlenden Kanäle verloren gehen, zu ersetzen (vgl. ebd, S. 21).



Kommunikation mit digitalen Medien ergänzt die bisherigen Kommunikationswege und ermöglicht einen auf vielen Medienwegen durchführbaren, umfassenden Austausch von Informationen, Meinungen und Gedanken. Die Kommunikation zwischen Sender und Empfänger kann dabei direkt (z. B. per E-Mail) oder indirekt (z. B. in einem Forum) stattfinden (vgl. ebd, S. 14 f). Betrachtet man die Geschwindigkeit der Zustellung, kann weiterhin von asynchroner und synchroner Kommunikation gesprochen werden (vgl. Busemann et al. 2012). Die digitale Kommunikation und der damit einhergehende Wandel im Kommunikationsverhalten vollziehen sich auch in Unternehmen. Die *Hay Group* führt in ihrer *Leadership 2030*-Studie sechs Megatrends auf, die sich in den kommenden Jahrzehnten erheblich auf die Organisationen, insbesondere die Führungskräfte, auswirken werden. Zu diesen Megatrends gehört unter anderem auf Platz fünf der „Digitale Lebensstil und die digitale Arbeitsweise“ (vgl. Hay Group GmbH). Computervermittelte Kommunikation und virtuelle Netzwerke sind zum Bestandteil der modernen Alltagskultur geworden, und die Alltagswelt sowie die Bewegung im Netz beeinflussen sich dahingehend gegenseitig (vgl. von Kardoff 2008, S. 51). Sie eröffnet eine neue Qualität gesellschaftlicher Kommunikationsmöglichkeiten. Konträr zu dieser Entwicklung ist, dass die Bedeutsamkeit der analogen Kommunikation durch die Schnelllebigkeit und Anonymität der digitalen Kommunikation, welche durchaus als Nachteile verstanden werden können, wieder angestiegen ist. Man hat erkannt, dass die altbewährte persönliche Kommunikation sehr wichtig ist (vgl. Hoyer 2014, S. 13 ff). Nichtsdestotrotz ist die digitale Kommunikation nicht nur ein vorübergehender Trend, der sich im privaten Umfeld ereignet. Auch in Unternehmen ist der Wandel spürbar. Das nachfolgende Kapitel soll diese Entwicklung mit Fokus auf die interne Unternehmenskommunikation näher beleuchten.

### 3.2 Entwicklungsstufen der internen Kommunikation

Betrachtet man die Entwicklungsstufen der internen Unternehmenskommunikation und ordnet sie zeitlich in ein Modell, dann lassen sich ab dem Zeitraum, zu dem sie strategische Relevanz für die Unternehmensführung erhalten hat, drei Stufen festhalten (vgl. Buchholz 2010, S. 2 ff). In insgesamt fünf Jahrzehnten entwickelte sie sich von einem Modell für die *Herstellung von Mitarbeiterzufriedenheit* über ein Modell für das Erreichen von *Mitarbeiterengagement* zu einem Modell für die *(Re)Mobilisierung* von Mitarbeitern. Die Anfänge der Unternehmenskommunikation lassen sich ab Ende des 19. und Anfang des 20. Jahrhunderts mit dem Beginn der Industrialisierung festhalten.

In den Betrieben verlief die analoge Kommunikation mit klassisch top-down geführten Informationen des Inhabers, die mittels Werkszeitung bekannt gegeben wurden. In den 70er und 80er Jahren erhielt die Unternehmenskommunikation nach und nach mehr strategische Relevanz. Jedoch beschränkte sie sich nach wie vor auf klassische analoge Informationsmedien wie Mitarbeiterzeitschriften, Rundschreiben, schwarze Bretter. In den nachfolgenden Jahren wuchs die Informationsgesellschaft heran, die sich auch zunehmend kritisch gegenüber dem eigenen Unternehmen erwies. Die Unternehmen erkannten aber, dass eine positive Unternehmenskultur zum Gesamterfolg beitragen kann und informierten Mitarbeiter (vgl. ebd., S. 6 ff.). Interne Kommunikation diente folglich Zweck, die *Mitarbeiterzufriedenheit* zu erhöhen. Dabei herrschte jedoch noch eine unzureichende Transparenz und die kommunizierten Hintergründe zu Unternehmensentscheidungen waren vorher meist abgesichert.

Erst mit Beginn der 90er Jahre rückte die organisationsinterne Kommunikation stärker in das Bewusstsein der verantwortlichen Manager (vgl. Buchholz 2010, S. 8 ff.), als zunehmend prozessseitige und strukturelle Veränderungen im Unternehmen stattfinden mussten. Die interne Kommunikation musste die Fähigkeit zur Selbstorganisation und die Übernahme von Eigenverantwortung aufgreifen, sodass die Unternehmensführung entlastet und die Mitarbeiter die Veränderungen selbst umsetzen konnten. Das verfolgte Ziel mit der zweiten Entwicklungsstufe war die *Steigerung des Engagements*. Medial hielt das Internet und damit die elektronische Kommunikation mit dem Intranet und der E-Mail Einzug in die Unternehmen. Alle Medien zusammen reichten mit Beginn des 21. Jahrhunderts nicht aus, um Widerstände und Unsicherheiten abzubauen (vgl. ebd., S. 10 f.). Die Mitarbeiter wollten mehr Informationen, unmittelbarer und vor allem schneller. Zudem nahm der Wunsch und Wille zur aktiven Beteiligung zu. Die Kommunikation mit den Mitarbeitern erfolgte vor allem persönlich, insbesondere durch die direkten Vorgesetzten. Im Zuge der andauernden Herausforderungen durch die Globalisierung, ihrer technologischen Innovationen und den sozialen Entwicklungen wurden neue Strategien in der internen Kommunikation verfolgt. Zudem hat sich im Unternehmen aufgrund der Digitalisierung die Anzahl der Kommunikationsmedien stark erhöht. Jedoch veröffentlichen diese nicht immer Neues, sondern lediglich Bekanntes, nur in anderer medialer Form. Als Resultat kommt es zu einer Ermüdung von Informationen, sodass die Aufmerksamkeit für essentiell wichtige Veränderungen im Sinne des Erhalts der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens verloren ging und nicht mehr zum notwendigen hohen Engagement beim Mitarbeiter führt.

Dies läutete die aktuelle Stufe der *(Re)Mobilisierung* der Mitarbeiter ein, die mit gezielten Mobilisierungsstrategien auf das Engagement der Mitarbeiter abzielt. Wichtige Maßnahmen sind eine zielgruppengerechte, professionelle und konsequente Ausrichtung aller Maßnahmen auf die Informationsbedürfnisse der Mitarbeiter. Das Top-Management soll sicht- und erlebbar gemacht werden mit dem Ziel, die Motivation und damit einhergehend das Engagement wieder zu steigern. Ebenso findet eine Vernetzung von Informationen statt, um die Zusammenarbeit und die Verständigung auf gemeinsame Ziele zu unterstützen. Dabei müssen die Interaktionsmöglichkeiten auf horizontal und vertikal wirksamen Plattformen geschaffen werden, welche die Unternehmensrealität erlebbar und dadurch verständlich machen (vgl. Buchholz 2010, S. 16). Abbildung 4 zeigt die drei Entwicklungsstufen der internen Kommunikation in einer Übersicht.



**Abbildung 4:** Modelle der internen Kommunikation, eigene Darstellung (vgl. Buchholz 2010, S. 11)

Interne Kommunikation gewinnt im Praxisfeld zunehmend an Bedeutung, um in der Wahrnehmung der Mitarbeiter aus Informationen sinnstiftende Orientierungen zu generieren (vgl. Mast 2014, S. 1121 ff). Entscheidend für dieses Ziel ist die Einbindung in leistungsfähige Kommunikationsnetze. Unter diesem Gesichtspunkt kommt erneut der persönlichen Kommunikation und dem Verhalten der Führungskräfte als Kommunikatoren eine zentrale Rolle zu. Denn wenn ein intensiverer Austausch in den Unternehmen über Netzwerke abläuft, welcher zunehmend weniger steuerbar ist, desto wichtiger wird Führung durch Kommunikation. Unabhängig davon gewinnen zukünftig Ansätze an Bedeutung, die Kommunikation als ganzheitliche Aufgabe im Unternehmen begreifen und an den Unternehmenszielen ausrichten. Weiterhin ist zu bemerken, dass durch die vermehrte Nutzung von Social Media in der externen Unternehmenskommunikation auch deren Akzeptanz sowie die Verantwortung der Mitarbeiter eigenständig zu kommunizieren steigt (vgl. Pietsch 2012, S. 451 ff.).

Es ist festzustellen, dass das Ziel der internen Kommunikation nicht mehr nur darin besteht, vorhandene Informationen und Wissensbestände zu den verschiedenen Mitarbeitergruppen angemessen zu verteilen. Vielmehr muss ein Kommunikationsnetz geschaffen werden, das formell und informell leistungsfähig organisiert ist, in dem Austauschprozesse stattfinden und die Qualität der Inhalte gewährleistet wird (vgl. Mast 2014, S. 1129). Teil dieses Kommunikationsnetzes kann eine interne Web 2.0-Plattform sein, die die interaktive Kommunikation im Unternehmen ortsungebunden unterstützt, die Unternehmenswelt erlebbar macht und Mitarbeiter aktiv einbezieht. Doch während das Web 2.0 im öffentlichen Internet schnell großen Zuspruch fand, ist der Einsatz der neuen Konzepte im Unternehmen noch nicht so weit vorangeschritten (vgl. Koch/Richter 2009 [1], S. 1). Vielfach werden in der verteilten Zusammenarbeit lange E-Mails, Telefonkonferenzen und wenig strukturierte gemeinsame Projektlaufwerke oder Teamräume genutzt. Dabei zeigten erste Fallbeispiele aus der Praxis, dass Konzepte des Web 2.0 in einigen Bereichen den „klassischen“ Mitteln des Wissensmanagements überlegen sind. Das nachfolgende Kapitel widmet sich dem Einsatz von Social Software in der internen Kommunikation und soll Aufschluss darüber geben, was unter einer Social Software zu verstehen ist, wie sie im Unternehmen genutzt werden und welche Anwendungsszenarien es geben kann. Es wird außerdem dargelegt, welche Erfolgsfaktoren für die Einführung einer solchen Plattform bekannt sind.

### **3.3 Social Software im Unternehmen**

Für Anwendungssysteme und Entwicklungen, die dem Web 2.0 zugeordnet werden, wird häufig der Begriff „Social Software“ verwendet (vgl. Richter 2010, S. 39). In Deutschland steht der Einsatz von Social Software in der internen Kommunikation erst am Anfang. Zu diesem Fazit gelangt die im Sommer 2013 durchgeführte MHMK/MCCM-Studie (vgl. Sievert/Pütz 2013, S. 137 f). Demnach sehen die Unternehmen intern einen verstärkten Nutzen in der Wissensteilung und dem Wissenszugang, dem verbesserten Kommunikationsfluss sowie der Unterstützung und Beschleunigung von Prozessen. Jedoch führt dieses Bewusstsein noch nicht zu einem konsequenten Einsatz entsprechender Instrumente. Branchen mit einem hohen Innovationsdruck sind eher bereit die neuen Werkzeuge einzuführen als traditionelle Unternehmen oder die öffentliche Verwaltung. Konkret ergab sich aus den Ergebnissen der Studie, dass Social Media zwar in allen Formen der externen Kommunikation eine große bis sehr große Rolle spielt (vgl. ebd, S. 135 f), aber im Vergleich dazu der breite interne Einsatz nicht so stark ausgeprägt ist.

Sowohl innerhalb der gleichen Hierarchieebene, als auch zwischen unterschiedlichen Ebenen im Unternehmen. Bevor auf die Klassifikation und konkrete Einsatzszenarien von Social Software in Unternehmen eingegangen wird, stellt das nächste Kapitel die Entwicklung des Intranets kurz vor.

### 3.3.1 Der Weg vom Intranet 1.0 zum Social Intranet

Ab Beginn der Neunziger-Jahre hielten das Internet bzw. Intranet und die E-Mail Einzug in die Unternehmen und läuteten einen Paradigmenwechsel in der organisationalen Kommunikation und Zusammenarbeit ein. Das Intranet, als ein Medium der Informationsweitergabe im Unternehmen, kann grundsätzlich als ein firmeninternes Netz definiert werden, das Internettechnik verwendet (vgl. Filsecker, Kerschbaumer 2004, S. 34). Demnach haben nur Personen, die sich im firmeninternen Netzwerk befinden, Zugriff auf das Intranet. Publierte Inhalte sind üblicherweise Neuigkeiten und betriebsinterne Informationen, wie z. B. das Telefonverzeichnis, Organigramm, Verfahrensanweisungen, Routinen, Mitarbeiterzeitschriften (als PDF), Dokumente und Vorlagen, Formulare oder die Speisekarte der Kantine. Dabei hat sich das Intranet seit Beginn der Einführung in die Unternehmen nicht nur zum dominanten Kommunikationsmedium entwickelt, sondern ist auch ein erstrangiges Mittel zur Steigerung der Unternehmensproduktivität geworden (vgl. Mickleit 2007, S. 499).

Das klassische *Intranet 1.0* dient grundsätzlich dazu, den Mitarbeitern eines Unternehmens einfach und ohne Hürden betriebsinterne Informationen „top-down“ am Arbeitsplatz zur Verfügung zu stellen. Technologische Basis ist oft ein Content Management System und die Verwaltung erfolgt durch einen oder mehrere Redakteure. Die Mitarbeiter im Unternehmen haben nur lesenden Zugriff (vgl. Rogge, Karabasz 2014, S. 3 f). Doch bereits in früheren Zeiten gab es Ansätze von Zusammenarbeit im Unternehmen im Sinne einer rechnergestützten Gruppenarbeit, *Computer-Supported Cooperative Work* genannt (vgl. Koch/Richter 2009 [1], S. 16 f). Anwendungen, die dies umsetzen, werden unter *Groupware* zusammengefasst. Der Begriff kam bereits Ende der siebziger Jahre auf und wurde Ende der achtziger Jahre populär (vgl. Back 2012, S. 2). Groupware beschreibt ein computerbasiertes System, das eine Gruppe von Personen in ihrem Aufgabengebiet oder Ziel unterstützt und eine Schnittstelle für eine geteilte Arbeitsumgebung bietet (vgl. Ellis et al. 1991, S. 40). Der Begriff wurde dann von führenden Technologieanbietern wie IBM und Microsoft übernommen und die Produkte „Lotus Notes“ und „Exchange Server“ als Groupware vermarktet (vgl. Back 2012, S. 2 f).

Neben E-Mail, gemeinsamen Terminkalendern, Adressbüchern sowie To-do-Listen gehören weitere Werkzeuge zur Unterstützung der asynchronen Zusammenarbeit, wie z. B. gemeinsame Datenbestände (Informationsräume), dazu (vgl. Koch/Richter 2009 [1], S. 17). In der synchronen Zusammenarbeit sind weiterhin verschiedene Konferenzsysteme, Instant-Messaging und (synchrone) Gruppeneditoren als Werkzeuge zu nennen. Groupware betrachtet jedoch nur die technologischen Aspekte der Zusammenarbeit, und bezieht weniger psychologische, soziale oder organisatorische Faktoren mit ein (vgl. Back 2012, S. 3). Groupware verfolgt außerdem den „Top-down“-Ansatz, der sich durch eine vordefinierte und nach außen klar abgrenzbare Organisation und der vorbestimmten Zusammensetzung der Teams äußert (vgl. Koch/Richter 2009 [1], S. 20). Es bleibt festzustellen, dass das Intranet 1.0 Informationen bereitstellt, Mitarbeitern aber keine Möglichkeit bietet Informationen einfließen zu lassen. Mediale Monologe nach dem Push-Prinzip sind kennzeichnend für diese *1-zu-n-Kommunikation*. Eine direkte Interaktion ist nicht möglich.

Die Komponente „Social“ ist mittlerweile zum Standard des Internets geworden (vgl. BITKOM 2013, S. 3). Die Entwicklung in den Bereichen Mobile, Cloud Computing und Big Data trägt darüber hinaus zur weiteren Beschleunigung und Verbreitung dieser Entwicklung bei. Die neuen Kommunikations- und Interaktionsmöglichkeiten mit Social Media machen Kommunikation schneller, effizienter, unmittelbarer und interaktiver (vgl. Mickeleit 2007, S. 499). Diese Entwicklung findet auch in den Unternehmen statt, und ein Wandel hin zu einer *m-zu-n-Kommunikation* entsteht. Das Intranet wird vermehrt zur internen sozialen Plattform (vgl. BITKOM 2013, S. 3) und das *Social Intranet* etabliert sich in den Unternehmen. Es bietet einen zentralen Ort der Kommunikation, zum Wissensaustausch sowie zur Zusammenarbeit, und dies nicht nur über Abteilungsgrenzen, sondern auch über Standorte hinweg (vgl. ebd.). Dabei stehen die Interaktion und Vernetzung in die bestehende Systemlandschaft und eine offene und transparente Kommunikation im Fokus, um eine effektive Zusammenarbeit zu gewährleisten. Mitarbeiter nehmen eine Kommunikator-Rolle ein (vgl. Zerfaß, Franke 2013, S. 120), und das Intranet vereint so die kreativen Potenziale der Bottom-up-Kommunikation, ohne sich aus der Notwendigkeit einer verbindlichen Top-down-Kommunikation zu lösen (vgl. Mickeleit 2007, S. 499). Tabelle 2 zeigt die wesentlichen Merkmale und Unterschiede zwischen dem Intranet 1.0 und einem Social Intranet.

	<b>Intranet 1.0</b>	<b>Social Intranet</b>
<b>Autoren</b>	Wenige Redakteure	Alle Mitarbeiter
<b>Freigabe</b>	zentral	individuell
<b>Anwendung</b>	Kommunikation „top down“	Kommunikation „Bottom up“ und Zusammenarbeit
<b>Interaktion</b>	1-zu-n-Kommunikation (Monolog)	m-zu-n-Kommunikation (Dialog)

**Tabelle 2:** Gegenüberstellung Intranet 1.0 und Social Intranet

Zur Nutzung von Web 2.0 bzw. Social Software in Unternehmen haben sich eine Vielzahl an Begrifflichkeiten gebildet, wodurch es im Rahmen dieser Arbeit notwendig erscheint eine Vorstellung und Abgrenzung vorzunehmen. Dies dient einer konkreten Begriffsbestimmung und ist Grundlage für die weiteren Ausführungen in dieser Arbeit.

### 3.3.2 Begriffsbestimmungen

Es existiert eine Fülle an Begrifflichkeiten im Kontext von Social Software: Web 2.0, Social Media, Enterprise 2.0, Social Collaboration Plattform etc. Beschreibt man allgemein den Begriff *Social Software*, so versteht man darunter Anwendungen, die es einer breiten Masse von Internetnutzern gestattet, Inhalte zu publizieren und im Netz zu interagieren (vgl. Pleil/Zerfaß 2007, S. 524 f). Zu diesem Zweck werden Web 2.0-Technologien und soziale Funktionen genutzt, die das Knüpfen von Netzwerken fördern. Jedoch geht es beim Einsatz weniger um die Technik. Vielmehr werden allgemeine Prinzipien und Entwicklungen genutzt, die durch bestimmte Web 2.0-Technologien ermöglicht und unterstützt werden (vgl. Koch/Richter 2009, S. 3 f). Weiterhin zeichnet sich das Web 2.0 durch neue Anwendungssystemtypen (z. B. Weblogs, Wikis), einer sozialen Bewegung (z. B. Mitwirkung und Selbstdarstellung der Endbenutzer) und neuen Geschäftsmodellen (z. B. Software als Service) aus (vgl. Richter 2010, S. 38). Dabei verschwimmt die Grenze zwischen Autor und Leser zunehmend und Benutzer tragen mehr zu gemeinsamen Informationsräumen bei. Ein weiterer Begriff in Zusammenhang mit dem Web 2.0 ist *Social Media*. Im Sprachgebrauch und in der Literatur werden die Begriffe Social Media und Social Software meist synonym verwendet (vgl. Back 2012, S. 6). Jedoch beschreibt Social Media vorwiegend offene, internetbasierte Plattformen, während sich Social Software auf organisationsinterne, also intranetbasierte, Anwendungen bezieht (vgl. Martensen 2014, S. 38).

Richter definiert Social Software wie folgt:

*„Anwendungssysteme, die unter Ausnutzung von Netzwerk- und Skaleneffekten indirekte und direkte zwischenmenschliche Interaktion (Koexistenz, Kommunikation, Koordination, Kooperation) auf breiter Basis ermöglichen und die Identitäten und Beziehungen ihrer Nutzer im Intranet abbilden und unterstützen.“* (vgl. Richter 2010, S. 40).

Bezugnehmend auf die Definition nach Martensen wird der Begriff Social Software im Rahmen dieser Arbeit auf die intranetbasierte Anwendung begrenzt. Der Begriff *Social Intranet* wird synonym verwendet. Das Web 2.0, und damit auch Social Software, ist durch verschiedene Beteiligungsstufen gekennzeichnet. Diese sind das Bewerten, Folgen/Abonnieren, Empfehlen/Teilen, Kommentieren und Verfassen von Beiträgen. Wobei die Reihenfolge der Aufzählung dieser Begrifflichkeiten auch den Grad der Beteiligung dargestellt. Demnach hat das Bewerten die breiteste Beteiligung und das Verfassen von eigenen Beiträgen trifft auf die geringste Anzahl von Nutzern zu (vgl. Klenk & Hoursch AG 2014). Der Usability-Experte Jakob Nielsen hat für dieses Phänomen die 90/9/1- bzw. *1-Prozent-Regel* zur Nutzung von Online-Communities aufgestellt. Demzufolge lesen 90 Prozent der Nutzer Inhalte, 9 Prozent beteiligen sich hin und wieder und nur 1 Prozent der Nutzer steuern aktiv Inhalte bei. Von diesem einen Prozent stammen die meisten Inhalte. Im beruflichen Kontext der Nutzung von Social Software ist es fraglich, ob diese Zahlen übertragbar sind, denn hier bilden Mitarbeiter die Community und ihre Plattform ist das Werkzeug der täglichen Zusammenarbeit und Information. Koch und Richter gehen von der Anwendbarkeit aus und schlussfolgern, dass dies einer der wichtigsten Gründe dafür ist, dass beim Einsatz von Social Software in Unternehmen zusätzliche Maßnahmen ergriffen werden müssen, um eine höhere Beteiligung zu erreichen (vgl. Koch/Richter 2009 [1], S. 6 f). Insbesondere vor dem Hintergrund, dass der Einsatz von Social Software in Unternehmen immer weiter voranschreitet (vgl. ebd., S. 11). Diese Entwicklung ist auf die Erfahrungen der Unternehmen, dass selbst eine vollständige Dokumentation von Wissen die meisten Informationsprobleme in Unternehmen nicht lösen kann, zurückzuführen. Denn das Wissen der Mitarbeiter, im Sinne einer Problemlösungskompetenz, steckt in den Köpfen (implizit) und kann nicht in Dokumenten externalisiert werden. Unternehmen setzen daher verstärkt auf die Vernetzung der Mitarbeiter untereinander. Die Schaffung informeller Strukturen und Kommunikationsnetzwerke stehen daher im Mittelpunkt (vgl. Bullinger et. al. 2009, S. 716).

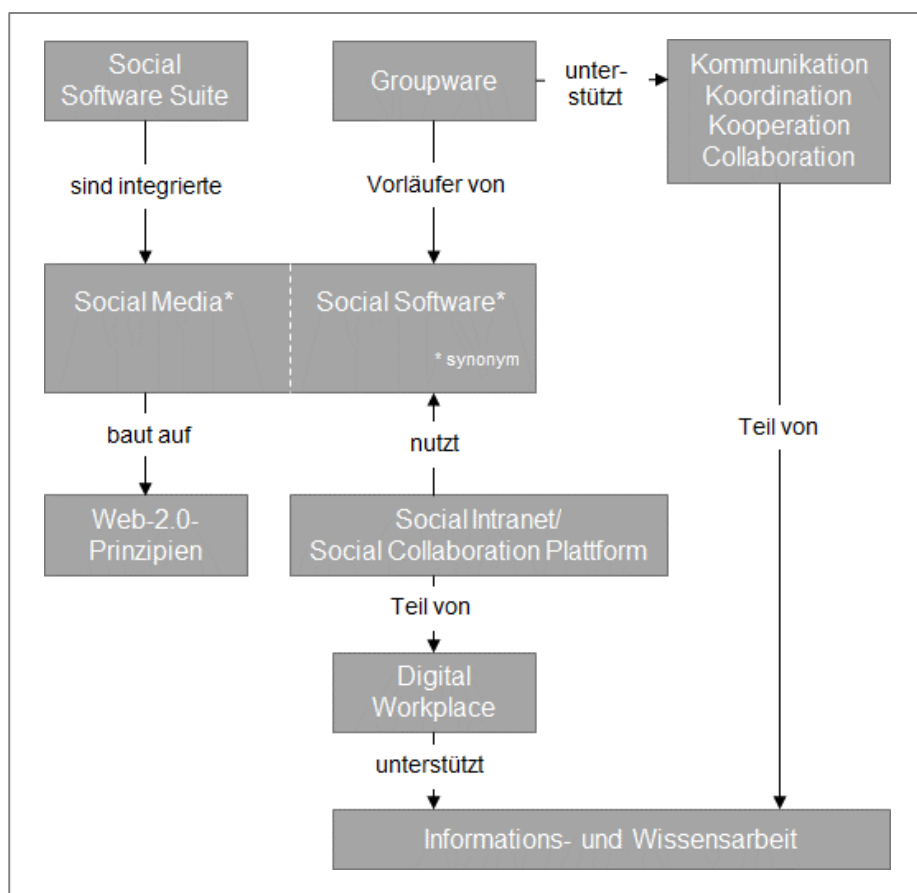


Diese sichtbar und für das Unternehmen nutzbar zu machen, ist ein wesentlicher Bestandteil der bereits in Kapitel 2.3 vorgestellten Personalisierungsstrategie im Wissensmanagement. Isolierte Wissensinseln sollen auf diesem Weg beseitigt werden. Anstelle einer effizienten Dokumentenverwaltung soll die Vernetzung, Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern gefördert werden (vgl. Koch/Richter 2009 [1], S. 11). Das ist das Hauptanliegen von Social Software. Verbunden mit dieser neuen Technologie ist die Erwartung, dass Social Software dazu beitragen kann, die Personalisierungs- und Kodifizierungsstrategie des Wissensmanagements miteinander zu verknüpfen (vgl. Martensen 2014, S. 36).

Dabei wird im Gegensatz zu bisherigen Wissensmanagement-Anwendungen nicht mehr versucht, die Nutzer in Gruppen (Communities) zusammenzufassen (vgl. Koch/Richter 2009 [1], S. 3). Es werden vielmehr Möglichkeiten geschaffen, mit denen Benutzer ihren persönlichen Bedürfnissen (Kommunikation, Selbstdarstellung, Dokumentation, Kategorisierung) nachkommen, sich vernetzen und austauschen können. Dabei gibt es keine klaren Grenzen mehr, sondern „nur“ Verbindungen in den Netzwerken. Bei der Nutzung von Social Software in Unternehmen wird auch oft der Begriff „*Enterprise 2.0*“ genutzt. Andrew McAfee beschreibt in seinem Artikel „*Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration*“ wie Social Software im Unternehmenskontext eingesetzt werden kann, um die Zusammenarbeit der Mitarbeiter zu unterstützen (vgl. McAfee 2006 zit. nach Koch/Richter 2009 [1], S. 15). Er prägt den Begriff „Enterprise 2.0“ erstmalig. Eine klare Abgrenzung des Begriffes „Enterprise 2.0“ zur Umschreibung von „Social Software im Unternehmen“ existiert dabei nicht. Oft wird der Begriff auch sehr breit mit „Einsatz von Social Software *durch* Unternehmen“ interpretiert, sowohl in der externen als auch in der internen Unternehmenskommunikation (vgl. ebd., S. 20).

Ein Social Intranet nutzt Social Software und ist Teil des *Digital Workplace* (vgl. Back 2012, S. 7). Es unterstützt die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und wird ebenso als *Social Collaboration Plattform* bezeichnet. Mitarbeiter vernetzen sich, teilen ihr Wissen und arbeiten gemeinsam in virtuellen Räumen. Es findet jedoch zunehmend eine Integration der Systeme zu Komplettlösungen statt. *Social Software Suites*, wie die der führenden Anbieter IBM Connections, Jive oder Microsoft Sharepoint vereinen die unterschiedlichen Services mit einer einheitlichen Benutzeroberfläche und durchgängigen Such- und Empfehlungsfunktionen in einem System, bis hin zur mobilen Nutzbarkeit (vgl. Back 2012, S. 1 f; Rogge/Karabasz 2014, S. 4).

Aber auch Einzellösungen verschiedener Anbieter von Wiki-, Blog- oder Microblogging Software lassen sich zunehmend zu einer integrierten Umgebung verknüpfen. Dabei ist zum Begriffsverständnis festzuhalten, dass nicht die Software als solche „sozial“ ist oder dafür entwickelt wurde, etwas Gutes zu tun (vgl. Richter 2010, S. 40). Social Software ermöglicht „socializing“, also über soziale Kanäle Kontakte zu knüpfen und miteinander in Kontakt zu treten. In Anlehnung an Back zeigt Abbildung 5 die Begriffe und Zusammenhänge von Social Software in der internen Unternehmenskommunikation in einer Begriffslandkarte (vgl. Back 2012, S. 7).



**Abbildung 5:** Social Software im Unternehmenskontext, eigene Darstellung (vgl. Back 2012, S. 7)

Die Vorteile der computervermittelten Kommunikation via Social Software sind für Unternehmen wertvoll. Diese Art der Kommunikation lässt Räume schrumpfen, beschleunigt Informations-, Wissens- und Erfahrungsaustausch, erleichtert wirtschaftliche Transaktionen sowie interorganisatorische Kooperation und Koordination (vgl. von Kardoff 2008, S. 23).

Social Software nutzt die Prinzipien des Web 2.0, daher gibt sie weder die Art der Nutzung, noch den Anwenderkreis vor. Das Spektrum der Einsatzszenarien ist durch die freie Gestaltung der Nutzbarkeit sehr weitreichend. Nach welchen Kriterien Social Software klassifiziert und wie sie im Unternehmen zur internen Kommunikation eingesetzt werden kann, wird im nachfolgenden Kapitel vorgestellt.

### 3.3.3 Klassifikation und Einsatzszenarien

Das klassische Intranet behält auch im Social Intranet seine Rolle als Informationsmedium bei. Jedoch ändert sich die bis dahin vorherrschende Organisation über festgelegte Schreibrechte. Mitarbeiter erhalten die Möglichkeit eigene Inhalte beizutragen, um das Intranet aktueller und lebendiger zu gestalten. Die Telefonliste wird beispielsweise abgelöst durch selbstverwaltete Profile und soziale Netzwerke. Social Software folgt einem selbstorganisierenden „Bottom-up“-Ansatz. Sie gibt meist nur verschiedene Funktionalitäten vor, aber die konkrete Umsetzung und den Verwendungszweck (z. B. welcher Nutzer engagiert sich in welchem Bereich) wird den Anwendern überlassen (vgl. Koch/Richter 2009 [1], S. 20; Drückert et al. 2013, S. 87 f).

Sie ist damit durch die Eigenschaft der *Nutzungsoffenheit* gekennzeichnet und das Spektrum der Nutzung ist vielfältig. Es reicht vom persönlichen Wissensmanagement über die Unterstützung der Zusammenarbeit in Projekten bis hin zur Führungskommunikation. Die Anzahl an unterschiedlicher Social Software zum Einsatz im Unternehmen ist ebenfalls sehr breit gefächert. Mittlerweile gibt es eine Vielzahl an Web 2.0-Systemen zur internen Kommunikation. Die Agentur Kuhn, Kammann & Kuhn GmbH hat im September 2014 eine Anbieterliste für Social Software veröffentlicht (vgl. Lorentz 2014). Demnach sind 47 Lösungen auf dem Markt. Jedoch wird mit dieser Liste keine Vollständigkeit garantiert. Gartner, ein Marktforschungsunternehmen für IT-Systeme, stellt jedes Jahr die Positionierung der Anbieter für Social Enterprise-Lösungen in seinem „Magic Quadranten“ dar. Demnach ist Microsoft tonangebend, dicht gefolgt von den Anbietern IBM, Jive und Salesforce (vgl. Kluge 2014). In der Übersicht werden weniger Speziallösungen betrachtet, als vielmehr weitläufige Systeme, die die Kooperation und Wissensarbeit im Unternehmen fördern. Um das breite Spektrum von Anwendungen weiter zu systematisieren, kann Social Software nach Basis-Funktionen des Einsatzes und verschiedenen Anwendungsklassen strukturiert werden (vgl. Koch/Richter 2009 [1], S. 12 f; Back 2012, S. 7).

Die übergreifenden *Einsatzszenarien* von Social Software sind demnach:

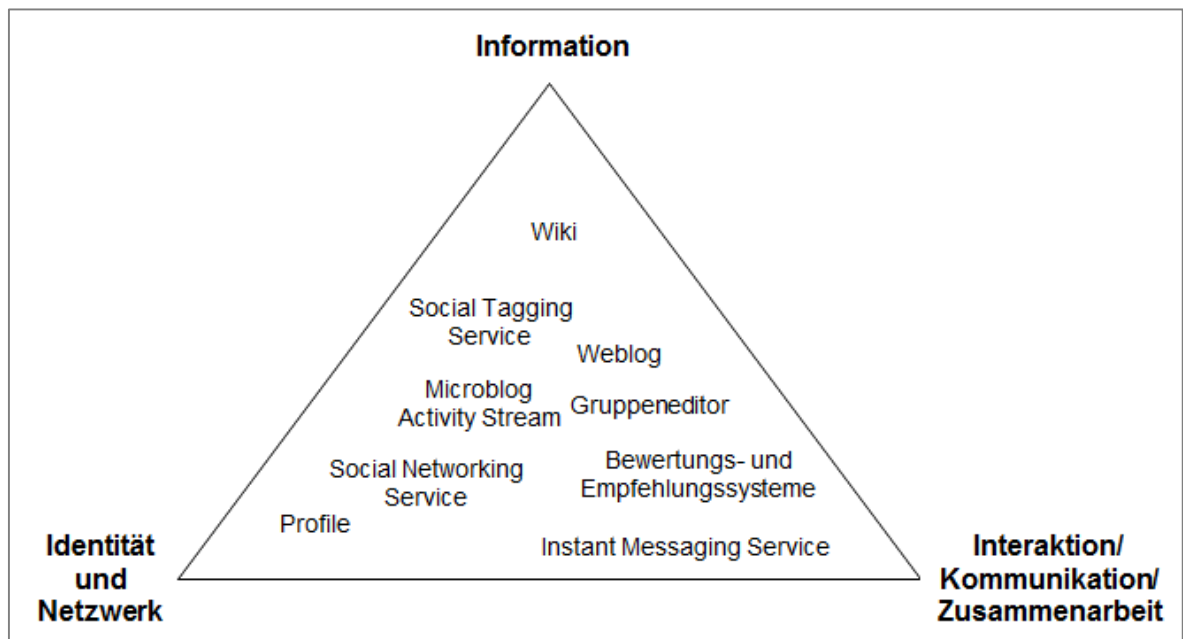
- **Informationsmanagement:** Informationen beschaffen, verarbeiten, teilen und erstellen
- **Kommunikation:** synchrone (Webkonferenzen) und asynchrone Kommunikation (E-Mail, Blog)
- **Zusammenarbeit:** Kooperation und Kollaboration.
- **Identitäts- und persönliches Netzwerkmanagement:** Anlegen und Pflegen persönlicher Profile, Kontakt- und Netzwerkmanagement

Hinsichtlich der *Anwendungsklassen* wird Social Software weiterhin wie folgt unterschieden (vgl. Koch/Richter 2009 [1], S. 13):

- Wikis und Gruppeneditoren
- Profile und Social Networking
- Blog und Microblog
- Instant Messaging
- Social Tagging und Social Bookmarking

Rogge und Karabasz nennen zusätzlich noch den Activity Stream sowie Bewertungs- und Empfehlungssysteme als zwei weitere Anwendungsklassen (vgl. Rogge, Karabasz 2014, S. 5 ff). Der *Activity Stream* bzw. Aktivitätsstrom steuert dabei den Informationsfluss im Sozialen Netzwerk. Mitarbeiter bekommen somit nur die Informationen zugeteilt oder können diese abrufen, die für sie relevant sind (vgl. DATACOM Buchverlag GmbH). Der Aktivitätsstrom ist häufig auf der Startseite des Social Intranets in einem persönlichen *Dashboard* als Übersicht implementiert. Das Dashboard aggregiert die relevanten Informationen und bietet dem Mitarbeiter neben einem schnellen Überblick seiner Aktivitäten (vgl. Löh 2013, S. 123 ff).

Abbildung 6 ordnet die Klassen gemäß der Ausprägung im sog. „Social Software Dreieck“ an (vgl. Koch/Richter 2009 [1], S. 14).



**Abbildung 6:** Social-Software-Dreieck, eigene Darstellung (vgl. Koch/Richter 2009 [1], S. 14)

Anhand der genannten Einsatzszenarien und Anwendungsklassen ergeben sich für Unternehmen konkrete *Nutzenpotenziale* von Social Software in der internen betrieblichen Anwendung (vgl. Manouchehri Far 2010, S. 69 ff). Diese sind:

- **Informationstransparenz:** Mehr Information über Aktivitäten und Arbeiten anderer Mitarbeiter; Steigerung des Bewusstseins über deren Tätigkeiten.
- **Zeitnahe Kommunikation und direkte Rückkopplung:** Erhöhte Erreichbarkeit durch permanente Möglichkeit zum Empfang von Nachrichten; mehr Sichtbarkeit; schnelle Echtzeitkommunikation z. B. durch Instant Messaging.
- **Austausch informeller Informationen:** Information über neue Kontakte, Positionen und Verantwortlichkeiten, Interessen, Erfahrungen und Meinungen, die mittels Benachrichtigungen, Kommentaren, Profilen und Blogs einsehbar sind.
- **Unterstützung der internen Kommunikation:** Dialogorientierte Information des Top-Managements an die Mitarbeiter als interne Zielgruppe.
- **Wissensteilung und Erfahrungsaustausch:** Dokumentation von Wissen und gemachten Erfahrungen, Vorgehensweisen, Meinungen oder begangener Fehler als Wissensarchiv. Direkter Austausch in aktuellen Tätigkeiten.
- **Schaffung kollektiver Intelligenz und Open Innovation:** Mobilisierung des Wissens- und Erfahrungsschatzes der Mitarbeiter, z. B. durch Wikis oder dem Austausch von Ideen.

- **Unterstützung der Zusammenarbeit:** In Meetings, Workshops oder kreativen Sitzungen und den dabei angewandten spezifischen Mustern.
- **Identifizierung von Experten und Visualisierung von Netzwerken:** Sammlung von Expertenwissen, das anderen Mitarbeitern zugänglich gemacht wird; Kompetenzen werden über persönliche Profile sichtbar.
- **Neue Möglichkeiten des selbstorganisierten Lernens:** Social Software gibt neue Impulse für das individuelle Lernen, die innerbetriebliche Kompetenzentwicklung und das organisationale Lernen; stellt Funktionen bereit diese zu unterstützen.
- **Unterstützung bei der Durchführung von Projekten:** Effiziente Kommunikation und Kollaboration zwischen den Projektbeteiligten.

Wie die Auflistung an Nutzenpotentialen für Unternehmen zeigt, kann Social Software sehr breit eingesetzt werden, um die Kommunikation, Koordination, Kooperation und Vernetzung zu verbessern und Wissen zu managen. Der Einsatz von Social Software verändert aber auch grundsätzlich die Art und Weise der Kommunikation im Unternehmen. Zur Übermittlung einer Nachricht dienen verschiedene Medien, wie z. B. die E-Mail oder der Brief, die klassisch in Form einer „Push-Kommunikation“ durchgeführt werden (vgl. Odermatt 2009, S. 6). Als häufigstes Kommunikationsmedium hat sich heute die E-Mail fest in Unternehmen etabliert. Laut einer im Jahr 2011 durchgeführten Studie von Thomas Jackson und Sharman Lichtenstein mindern vor allem die Überflutung mit sinnlosen E-Mails, Sicherheitsprobleme sowie Unterbrechungen in den Arbeitsabläufen durch das Lesen der E-Mails die Produktivität der Mitarbeiter (vgl. Handelsblatt GmbH). Damit wird die E-Mail schnell zum ineffizienten Kommunikationsinstrument. Ein Problem, mit dem Unternehmen heute vermehrt konfrontiert sind und für das es eine Lösung für eine effiziente und nachhaltige Kommunikation im Unternehmen zu finden gilt. Ein Social Intranet kann Abhilfe schaffen, denn hier werden die Informationen vom Mitarbeiter selbst abgerufen. Und zwar erst zu dem Zeitpunkt, an dem sie tatsächlich benötigt werden. Damit findet eine Veränderung in der Informationsbeschaffung statt: Weg vom Benachrichtigen mittels „Push-Prinzip“, hin zu einer Hol-Schuld der Information mittels dem „Pull-Prinzip“ (vgl. Schäfer 2009).

Um sich einer Antwort auf die Frage nach dem konkreten Verwendungszweck von Social Software im Unternehmen anzunähern, sind in verschiedenen Projekten aus der Praxis konkrete Anwendungsfelder definiert worden, in denen sich ein Einsatz bereits bewährt hat (vgl. Drückert et al. 2013, S. 89). Tabelle 3 zeigt diese Anwendungsfelder abschließend in einer Übersicht.

<b>Anwendungsfelder</b>	<b>Use Cases/Anwendungsfälle</b>
<b>Interne Unternehmenskommunikation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unternehmensinformationen, News</li> <li>▪ Ask the Management</li> <li>▪ Top-Management-Blog</li> </ul>
<b>Projekt- und Prozessmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Teamräume für Abteilungen und Projekte</li> </ul>
<b>Ansprechpartner finden, Vernetzung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Experten-Suche über Profile</li> <li>▪ Folgen von relevanten Personen</li> </ul>
<b>Allgemeiner Informationsfluss, Informationsmanagement, Austausch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Statusmeldungen</li> <li>▪ Informationssuche</li> <li>▪ Dokumentation von Wissen</li> <li>▪ Problemlösung</li> </ul>
<b>Innovationsmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Internes Crowd-Sourcing</li> <li>▪ Teamräume für Gruppen entlang des Innovationsprozesses</li> </ul>
<b>Community Management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Communities zu Fachthemen</li> <li>▪ Communities für neue Mitarbeiter</li> <li>▪ Rollen-basierte Communities (z. B. Sekretariate) und Freizeit-Communities (z. B. Betriebssportgruppen)</li> </ul>
<b>Interne Weiterbildung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lern-Communities und MOOCs</li> </ul>

**Tabelle 3:** Anwendungsfelder von Social Software in Unternehmen (vgl. Drückert et al. 2013, S. 89)

Die Betrachtung von Social Software zeigt, dass sich durch ihren Einsatz eine Fülle an Möglichkeiten und Einsatzszenarien im Unternehmen ergeben können. Durch die Nutzungsoffenheit der Software können die verschiedenen Werkzeuge für eine Vielzahl von Anwendungsszenarien genutzt werden. Dabei kommt neben dem Abruf von Informationen und News, vor allem der gemeinsamen Zusammenarbeit und Vernetzung eine große Bedeutung zu.

Dies verändert aber auch grundsätzlich die Art und Weise der Kommunikation im Unternehmen und die bis dahin geltenden Prinzipien. Welche Faktoren für einen Erfolg bei der Einführung und dem Betrieb gelten, soll das nachfolgende Kapitel erläutern.

### **3.4 Erfolgsfaktoren bei der Einführung von Social Software**

Das Intranet und dessen Optimierung in der internen Kommunikation ist eines der wichtigsten Vorhaben bei DAX-Unternehmen. Die Vernetzung und das Teilen von Informationen und Wissen durch und mit Social Software nehmen in den Unternehmen eine steigende Bedeutung ein (vgl. Sievert/Pütz 2013, S. 131). Gelingt die Einführung und Etablierung, ziehen Unternehmen einen enormen Nutzen daraus die Potenziale der Mitarbeiter zu erschließen. Vor allem die, die bisher nicht zugänglich gewesen sind, wie das implizite Wissen. Damit eine Einführung erfolgreich verläuft sind bestimmte Rahmenbedingungen notwendig, die gemeinhin als Erfolgsfaktoren gelten. Grundsätzlich kommt den Nutzern, also den Mitarbeitern eines Unternehmens, für den Erfolg der Anwendung eine besondere Rolle zu (vgl. Manouchehri Far 2010, S. 94 f). Die Schaffung und Förderung von Akzeptanz ist ein Schlüsselfaktor. Des Weiteren ist eine Veränderung der Unternehmenskultur und damit verbunden die Veränderung der bisherigen, klassischen Strukturen in der Unternehmensorganisation eine zwingende Voraussetzung im Unternehmen (vgl. Sievert, Pütz 2013, S. 131). Demnach können nur mit einem tiefgreifenden Veränderungsprozess für Mitarbeiter und Führungskräfte, der vor allem das Kommunikationsverhalten betrifft, die Potenziale eines Social Intranets erschlossen werden. Die Einführung eines Social Intranets im Unternehmen ist nicht nur die technische Installation einer Software. Vielmehr muss die Einführung klar in den Unternehmenskontext eingebettet und mit organisatorischen oder kulturellen Maßnahmen begleitet werden (vgl. Koch/Richter 2009 [1], S. 15 f). Sie kann als sozio-technisches System angesehen werden, bei dem das soziale System (Unternehmen) und das technische System (Social Software) gemeinsam und in Abhängigkeit voneinander gestaltet werden müssen.

Dies erzeugt ein Spannungsfeld zwischen der im Web 2.0 implizit verbundenen Selbstorganisation und der durch Organisationsstrukturen oktroyierten Fremdorganisation der Mitarbeiter (vgl. Richter/Stocker 2011, S. 1).



McAfee beschreibt vier grundlegende Anforderungen an ein Unternehmen, damit Enterprise 2.0 funktionieren kann (vgl. Koch/Richter 2009, S. 15 f):

- Das Schaffen einer offenen Unternehmenskultur
- Eine Plattform (im Intranet) auf der die Zusammenarbeit möglich wird
- Change Management, das auf die Bedürfnisse der Nutzer eingeht, statt an formalen Prozessen festzuhalten
- Das Commitment von der Unternehmensführung

Damit konstatiert McAfee ebenfalls, dass die (Weiterentwicklung der) Unternehmenskultur eine bedeutende Rolle spielt. Auch dem Veränderungsmanagement kommt mit dem Wandel der Kultur eine wichtige Bedeutung zu. Hinsichtlich der Akzeptanz von Kollaborationswerkzeugen stehen Unternehmen vor der Herausforderung ihre Mitarbeiter für die neue Software und Arbeitsweise zu gewinnen. Eine alltägliche Nutzung erfordert eine Umstellung der gewohnten Arbeits- und Abstimmungsprozesse (vgl. Bullinger et al. 2009, S. 710). Die Einführung neuer Instrumente ist jedoch nur erfolgreich, wenn Sie den Mitarbeiter bei der Bewältigung der alltäglichen Aufgaben und Probleme unterstützt. Alle Anstrengungen, die diesen Grundsatz nicht berücksichtigen, werden von den Mitarbeitern als zusätzliche Belastung empfunden und abgelehnt. Weiterhin hat auch die Unternehmensführung eine Vorbildfunktion, was wiederum mit dem Umsetzen der neuen Unternehmenskultur einhergeht. Wenn Wissensteilung und -weitergabe nicht durch das höhere Management vorgelebt werden, wird das Wissensmanagement und der Einsatz einer Social Software nicht erfolgreich sein (vgl. ebd., S. 717). In einer umfassenden Analyse relevanter Fachliteratur, Publikationen und Beiträgen verschiedener Autoren aus den Jahren 2005 bis 2009 wurden acht wichtige Erfolgsfaktoren zusammengetragen (vgl. Manouchehri Far 2010, S. 94 f):

- Motivation der Nutzer zur Partizipation
- Offene Unternehmenskultur und Vertrauen
- Unterstützung durch das Management
- Einbeziehung der Nutzer in den Einführungsprozess, Identifikation der Nutzerbedürfnisse
- Integration in bestehende Systeme, Verankerung in Prozesse des Alltags
- Vorgabe von Richtlinien und Standards
- Sicherheit, Datenschutz, Haftungsfragen

Grundsätzlich können die Erfolgsfaktoren in drei Dimensionen unterteilt werden: Kulturelle, organisatorische und technische Erfolgsfaktoren (vgl. Spath 2010, S. 94 ff).

*Kulturell* ist eine offene und dem Wissensaustausch förderliche Organisationskultur notwendig (vgl. ebd.). Dies erfordert Mut und Offenheit der Unternehmensleitung. Angst vor negativen Beiträgen ist oftmals ein Hinderungsgrund eine solche Software einzuführen. Die Dimensionen *Einbeziehung* und *Zusammenhalt* sind grundlegende Prinzipien, die es in der Unternehmenskultur zu etablieren gilt.

Der Zusammenhalt wird erreicht über gemeinsame Normen, Werte und Verhaltensweisen mit dem Ziel einer internen Integration und Beständigkeit vgl. Spath 2010, S. 94 ff. Dies ist vor allem bei dezentralisierten Einheiten wichtig. Hinsichtlich der Dimension *Einbeziehung* sind vor allem die Teamkultur und das pro-soziale Verhalten der Mitarbeiter zu nennen. Dies bedingt wiederum autonomer und heterarchischer Organisationseinheiten, delegativen Entscheidungen und einem hohen Grad an Selbstorganisation und Selbständigkeit in flachen Hierarchien. Vorgaben zur Nutzungsart und -häufigkeit von Social Software sind zu vermeiden.

*Organisatorisch* sind die umfassende Unterstützung des Top-Managements, eine klare Zielsetzung und Darlegung des Nutzens sowie die Einbeziehung der Mitarbeiter in der Einführungsphase notwendig (vgl. ebd.). Der Nutzen muss den Mitarbeitern klar kommuniziert werden, sodass ein Erkenntnisprozess einsetzt und die Akzeptanz steigt. Das Zustandekommen einer kritischen Masse an Nutzern und Beiträgen, vor allem im näheren Umfeld der Mitarbeiter, sowie die Vorbildfunktion der Führungskräfte können dabei als Multiplikator wirken. Anreizinstrumente wie Anerkennungen oder Auszeichnungen, im Sinne der persönlichen Reputation, sind ebenfalls als positive Beispiele zu nennen.

*Technisch* steht in einer Spezifikationsphase die Auswahl der für den Anwendungsfall passenden Social Software im Fokus, die nach verschiedenen Kriterien (z. B. Anzahl der möglichen aktiven/passiven Teilnehmer, Strukturiertheit des abzubildenden Wissens, Grad der gewünschten Interaktivität) zusammen mit den späteren Nutzern erfolgen sollte (vgl. ebd., S. 94 ff). Ein prototypischer Betrieb in einer frühen Projektphase kann weiterhin helfen, das Verständnis der Funktionsweise bei den Nutzern zu fördern und Fehlentwicklungen zu vermeiden. Die Einbettung der Software in die alltägliche Nutzung ist dabei ebenso wichtig wie die Integration mit anderen Diensten (vgl. Koch/Richter 2009 [2], S. 9). Ein Social Intranet lebt von der Beteiligung der Mitarbeiter.

Die Einfachheit der Nutzung und die kontinuierliche Weiterentwicklung der Plattform stehen daher ebenfalls im Fokus. Tabelle 4 führt die Erkenntnisse zu den Erfolgsfaktoren in einer Übersicht zusammen werden.

<b>Bereich</b>	<b>Erfolgsfaktoren und Rahmenbedingungen</b>
<b>Kulturell</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Offene Unternehmenskultur, Vertrauen</li> <li>▪ Verankerung der Werte <i>Einbeziehung</i> und <i>Zusammenhalt</i></li> <li>▪ Teamkultur und pro-soziales Verhalten der Mitarbeiter</li> <li>▪ Motivation der Nutzer zur Partizipation</li> <li>▪ Selbstorganisation und heterarchische Organisation</li> </ul>
<b>Organisatorisch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unterstützung des Top-Managements</li> <li>▪ Vorbildfunktion vom höheren Management und der Führungskräfte</li> <li>▪ Klare Zielsetzung definieren</li> <li>▪ Darlegung des Nutzens für die Mitarbeiter</li> <li>▪ Anreizsysteme schaffen</li> <li>▪ Generierung einer kritischen Masse an Nutzern</li> <li>▪ Vorgabe von Richtlinien und Standards als Rahmenbedingungen</li> <li>▪ Vermeidung von Vorgaben und Regeln zur Nutzungsart und –häufigkeit</li> <li>▪ Sicherheit, Datenschutz, Haftungsfragen</li> </ul>
<b>Technisch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausführliche Spezifikationsphase zur Evaluation der für den Anwendungsfall passenden Plattform (im Intranet)</li> <li>▪ Einbeziehung der Nutzer in den Einführungsprozess, Identifikation der Nutzerbedürfnisse</li> <li>▪ prototypischer Betrieb in einer frühen Projektphase</li> <li>▪ einfacher Zugang in der täglichen Arbeitsumgebung, einfache Bedienung</li> <li>▪ Integration mit bestehenden Systemen, Verankerung in Prozessen des Alltags</li> <li>▪ Kontinuierliche Weiterentwicklung des Systems</li> </ul>

**Tabelle 4:** Erfolgsfaktoren für Social Software im Unternehmen

In Wissenschaft und Praxis wurde aufgrund der verstärkten Praxisrelevanz ebenso vermehrt diskutiert, welche Auswirkungen der Einführungsprozess auf den tatsächlichen Erfolg der Dienste im Unternehmen hat. Die Beantwortung der Frage, ob ein Top-Down-Vorgehen entgegen der Natur dieser Dienste ist und eine Social Software Bottom-Up eingeführt werden muss, war das Ziel der Untersuchung in einer vergleichenden Analyse von 21 Fallstudien (vgl. Richter/Stocker 2011, S. 1 ff). Es kristallisierte sich heraus, dass beide Strategien durchaus miteinander vereinbar sind.

Zum einen überließen Unternehmen den Mitarbeitern die Art der Nutzung in einem partizipativen Vorgehen und die Anwendungsszenarien wurden nach und nach identifiziert. Zum anderen wurden die Plattformen mit Unterstützung des Managements „Top-down“ koordiniert vermarktet und geschult. Um jedoch dahingehend eine allgemeingültige Aussage treffen zu können, räumen die Autoren der Analyse ein, dass noch weitere Untersuchungen im Rahmen einer größeren Anzahl von Fallstudien notwendig sind. Es ist jedoch bislang festzustellen, dass bei der Einführung von neuen Diensten, bei denen noch Unklarheit über mögliche Szenarien und Nutzungsmuster herrscht, eher eine explorative Vorgehensweise durch die Mitarbeiter stattfand. Bei klassischen Anwendungen, für die es bereits Verständnis zur Nutzung und dem Nutzen gibt, wird ein Top-Down-Vorgehen gewählt.

Abschließend ist festzustellen, dass in Deutschland insgesamt der Wandel in den Unternehmen zu neuen Formen der Kommunikation und Zusammenarbeit noch am Anfang steht (vgl. Sievert, Pütz 2013, S. 138). In Zukunft werden nicht nur neue Arbeitsinstrumente benötigt, sondern auch ein auf Dialog ausgerichtetes kulturelles Selbstverständnis von Organisationen. Die Einführung von Social Software in der internen Unternehmenskommunikation ist damit nur sekundär ein technologisches Thema, als vielmehr eine intelligente soziale Verankerung in Unternehmen, die es weiter zu untersuchen gilt. Aus der in diesem Kapitel ermittelten Vielzahl von Erfolgsfaktoren soll die empirische Untersuchung dieser Arbeit Aufschluss darüber geben, welche der Faktoren von den Experten als am wichtigsten eingeschätzt werden. Es soll weiterhin untersucht werden, welche Auswirkungen der Einsatz von Social Software auf die unternehmerische Nachhaltigkeit haben kann. Aus diesem Grund werden im Kapitel 4 zunächst die theoretischen Grundlagen zur Nachhaltigkeit und ein theoretischer Bezug zur Nutzung von Social Software hergestellt.

## 4 Social Software im Kontext d. Nachhaltigkeit

Abschließend zum theoretischen Teil dieser Arbeit das Themengebiet der Nachhaltigkeit beleuchtet und mit Social Software in der internen Unternehmenskommunikation in Verbindung gebracht. Im Fokus der Betrachtung steht die Fragestellung, inwieweit ein Social Intranet die Nachhaltigkeit im Unternehmen unterstützen kann. Dazu wird zunächst grundlegend der Begriff Nachhaltigkeit erläutert und in den unternehmerischen Kontext gebracht. Anschließend wird der Bezug zu Nachhaltigkeit im Unternehmen hergestellt. Die Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements werden anhand einer aktuellen Studie vorgestellt und herausgearbeitet, wie und in welchen Bereichen Unternehmen aktuell Nachhaltigkeit umsetzen. Abschließend werden diese Grundlagen mit den in den Kapitel 2 und 3 gewonnenen theoretischen Erkenntnissen zur internen Unternehmenskommunikation sowie zum Wissensmanagement verwendet, um den Bezug von Social Software zur Unterstützung der unternehmerischen Nachhaltigkeit herzustellen. Die Zusammenfassung schließt die Betrachtung ab und bildet die Grundlage für die empirische Untersuchung.

### 4.1 Begriffe der Nachhaltigkeit

Dieses Kapitel erläutert die wichtigsten Aspekte des Begriffs Nachhaltigkeit in einer kurzen, aber keineswegs vollständigen Darstellung. Es wird vor allem auf die unternehmerische Nachhaltigkeit eingegangen. Der Begriff „Sustainability“ (engl. „Nachhaltigkeit“), stammt vom lateinischen Wort „sustinere“ ab und wird mit „erhalten“ übersetzt. Nachhaltigkeit hat in der Ökonomie eine lange Tradition (vgl. Prexl 2010, S. 39 f). Das Konzept stammt ursprünglich aus der Forstwirtschaft und beschreibt seit dem 17. Jahrhundert eine Waldbewirtschaftung, bei der die Holzernte die Regenerationsfähigkeit des Waldes nicht überschreitet. Man soll also nur so viel Holz schlagen, wie natürlich nachwächst. 1987 veröffentlichte die Brundtland-Kommission der vereinten Nationen den Report „Unsere gemeinsame Zukunft“ (vgl. Aachener Stiftung Kathy Beys [1]). Im Brundtland-Bericht wurde erstmals das Konzept der nachhaltigen Entwicklung formuliert und definiert. Diese Formulierung gilt als die am häufigsten gebrauchte Definition von Nachhaltigkeit:

*„Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs“* (vgl. Deutsche UNESCO-Kommission e.V.)

Nachhaltige Entwicklung befriedigt demnach die Bedürfnisse der Gegenwart, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können. Damit wurde der Anstoß für einen weltweiten Diskurs und öffentliche Aufmerksamkeit für das Thema Nachhaltigkeit gegeben. Global hat das Thema seit der Rio-Konferenz 1992 und der dort verabschiedeten Agenda 21 an Bedeutung gewonnen. Die Vereinten Nationen beriefen diese Konferenz ein, um auf internationaler Ebene Vereinbarungen und Konventionen zum Klima- und Umweltschutz abzuschließen sowie umweltpolitische Probleme und globale Entwicklungsprobleme zu besprechen (vgl. Heinrichs/Michelsen 2014, S. 14 f). Die Weichen für eine weltweit nachhaltige Entwicklung sollten gestellt werden. Sowohl die Definition von Nachhaltigkeit, als auch die Agenda 21 fokussieren dabei den Umweltgedanken mit dem Begriff Nachhaltigkeit. Auf die Wirtschaft übertragen heißt Nachhaltigkeit vor allem, dass Unternehmen von den Zinsen und nicht vom Kapital leben (vgl. Aachener Stiftung Kathy Beys [2]). In diesem Kontext steht auch der ökonomische Gedanke im Vordergrund, welcher sich auf nachhaltige Geschäftsprozesse bezieht.

*Corporate Sustainability* bezeichnet die unternehmerische Nachhaltigkeit (vgl. Schneider 2012, S. 20). Jedoch wird 20 Jahre nach der Rio-Konferenz der Ausdruck „nachhaltig“ sowohl in der wissenschaftlichen, als auch in der politischen Debatte und im allgemeinen Sprachgebrauch fast inflationär und zunehmend willkürlich verwendet (vgl. Heinrichs/Michelsen 2014, S. 14 f). In Bezug auf unternehmerisches Handeln ist eine Vielzahl an weiteren Begriffen entstanden (vgl. Aachener Stiftung Kathy Beys [2]). Aufgrund fehlender international einheitlicher Definitionen gibt es viel Spielraum für Interpretationen, was diese Begriffe inhaltlich tatsächlich beinhalten. Unternehmen nutzen die Begriffe daher oft nach eigenen Interessen in der externen Unternehmenskommunikation. Häufig wird das Konzept der Triple-Bottom-Line angewandt, um Nachhaltigkeit zu definieren (vgl. Schröder et al. 2014, S. 258). Der auch als „*Drei Säulen der Nachhaltigkeit*“ bekannte Ansatz sagt aus, dass die drei grundlegenden Elemente der Nachhaltigkeit, Ökonomie, Ökologie und Soziales, gleichmäßig zu entwickeln sind, um eine nachhaltige Entwicklung voranzutreiben. Eine einseitige Fokussierung auf ein einzelnes Element würde demnach nie zu einer nachhaltigen Entwicklung führen. Man spricht auch von einer wechselseitigen Abhängigkeit.

Es wird außerdem zwischen *starker* und *schwacher* Nachhaltigkeit unterschieden (vgl. Aachener Stiftung Kathy Beys [4]). Schwache Nachhaltigkeit geht davon aus, dass natürliche Ressourcen durch Human- und Sachkapital ersetzt werden können, indem die drei Dimensionen gleich gewichtet sind. Die starke Nachhaltigkeit geht davon aus, dass die

Ökologie über die anderen beiden Dimensionen gestellt wird. Sie ist demzufolge höher gewichtet, da die natürlichen Ressourcen als Grundvoraussetzung für alle anderen Entwicklungsfelder gesehen werden. Speziell im Bereich der Wirtschaft gibt es noch weitere Konzepte und Ansätze. An dieser Stelle sei auf das integrative Nachhaltigkeitsmodell hingewiesen. Es geht von einem ganzheitlichen Ansatz aus, in dem zahllose Wechselwirkungen zwischen ökologischen, ökonomischen und sozialen Gegebenheiten und Entwicklungen zu beachten sind (vgl. Aachener Stiftung Kathy Beys [5]). Mit diesem integrierten Ansatz wird eine gegenseitige Verknüpfung und Abhängigkeit der drei Dimensionen aufgezeigt. Dies entspricht auch dem Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung, das die Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales umfasst und ihre Integration anstrebt (vgl. BMUB et al. 2007, S. 14). In der unternehmerischen Praxis hat das klassische Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit mit den drei getrennten Säulen einen großen Wert. Es fördert mit seiner Darstellung die Vorstellung, dass Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft gleichermaßen vom nachhaltigen Handeln profitieren (vgl. Aachener Stiftung Kathy Beys [5]). Für die Führungsebene ist es somit oft der entscheidende Antrieb sich ernsthaft mit Nachhaltigkeitskonzepten auseinanderzusetzen und nach Umsetzungsmöglichkeiten zu suchen bzw. sie voranzubringen. 93 Prozent der führenden Vorstandschefs der Welt erwarteten laut einer Studie der UN-Initiative *Global Compact* vom Oktober 2010, dass nachhaltiges Wirtschaften ihr Kerngeschäft in den nächsten fünf bis zehn Jahren prägen werde (vgl. Aachener Stiftung Kathy Beys [6]). Zum weiteren Verständnis werden nachfolgend weitere Begrifflichkeiten im Zusammenhang mit der unternehmerischen Nachhaltigkeit vorgestellt.

*Corporate Responsibility* (CR) ist die Unternehmensverantwortung und im weiteren Sinne als der Grad des Verantwortungsbewusstseins eines Unternehmens zu verstehen. Seine Geschäftstätigkeit hat Auswirkungen auf Mitarbeiter, Gesellschaft, Umwelt und das wirtschaftliche Umfeld (vgl. Pufè, Kamiske 2012, S. 20). Im engeren Sinne steht der Begriff für eine Unternehmensphilosophie, für die Transparenz, ethisches Verhalten sowie Respekt vor den Stakeholdern, der bei unternehmerischen Entscheidungen ausschlaggebend ist. CR ist damit der umfassende Begriff der unternehmerischen Verantwortung für jeden Einfluss, den die Unternehmenstätigkeit auf die Gesellschaft und die Umwelt hat (vgl. Aachener Stiftung Kathy Beys [7]).

CR umschließt weiterhin die Themenbereiche *Corporate Social Responsibility* (CSR), *Corporate Governance* (CG) und *Corporate Citizenship* (CC) (vgl. Schneider 2012, S. 20; Pufè, Kamiske 2012, S. 20). Die Europäische Kommission bezeichnet CSR als ein freiwilliges Konzept, das Unternehmen als Grundlage dient, Umwelt- und soziale Belange in ihre Unternehmenstätigkeit zu integrieren.

Aber auch CSR wuchs in den letzten Jahren zum beliebten Schlagwort heran, unter dem Unternehmen alles vereinen und kommunizieren, was sie an Gutem tun, wie z. B. Spenden, Sponsoring, Kultur- und Sportveranstaltungen oder die Gründung von Stiftungen (vgl. Aachener Stiftung Kathy Beys [7]). Diese Themen sind jedoch keine Belege für CSR, sondern für das bürgerschaftliche Engagement im Sinne von Corporate Citizenship. CSR fokussierte lange Zeit explizit die soziale und ökologische Dimension. Die Wirtschaftlichkeit bzw. ökonomische Dimension rückte in den Hintergrund. Auch der Corporate Governance kommt eine bedeutende Rolle für Nachhaltigkeit in Unternehmen zu. Unter ihr wird eine transparente und gute Unternehmensführung verstanden. In den letzten Jahren ist allerdings immer mehr eine Gleichsetzung von CR und CSR zu beobachten, sodass moderne CSR-Konzepte die Themen Corporate Governance und Corporate Citizenship mit einschließen und unter einem „Dach“ CSR zusammengefasst werden (vgl. Schneider, 2012, S. 20). CSR und Nachhaltigkeit sollten auf unternehmerischer Ebene – als „Corporate Sustainability“ (CS) verstanden – untrennbar miteinander verbunden sein. In diesem Sinne ist CSR weitreichender und umfasst ebenso die klassischen drei gleichwertigen Säulen der Verantwortung sowie die unternehmerische Nachhaltigkeit (vgl. ebd., S. 24 f). Da keine einheitliche Definition für CSR existiert, wird in dieser Arbeit der umfassende Ansatz nach Bielka/Schwerk fortgeführt:

*„Corporate Social Responsibility bezeichnet ein integriertes nachhaltiges und dynamisches Unternehmenskonzept, das alle freiwilligen sozialen, ökologischen und ökonomischen Beiträge eines Unternehmens zur Lösung gegenwärtiger und zukünftiger gesellschaftlicher Herausforderungen beinhaltet. CSR steht für verantwortliches unternehmerisches Handeln im eigentlichen Kerngeschäft und beinhaltet eine strategische Komponente, die sowohl die aktive Nutzung sich bietender Chancen als auch die Minimierung auftretender Risiken in diesen drei Bereichen einschließt“ (vgl. Bielka/Schwerk 2011, S. 151)*

CSR kann demnach als breites Konzept für Corporate Sustainability bzw. unternehmerische Nachhaltigkeit verstanden werden.



Es wird weiterhin als ein ganzheitliches Unternehmenskonzept aufgefasst, das die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit – Ökonomie, Ökologie und Soziales – umfasst (vgl. Schwerk 2012, S. 332). CSR(-Strategie) und Nachhaltigkeit(ssstrategie) werden im weiteren Verlauf der Arbeit synonym verwendet. Diese breite und vor allem auch integrierte Betrachtungsweise von CSR gilt dem Ziel, dass alle Produkte und Dienstleistungen im Unternehmen einer nachhaltigen Wirtschafts- und Lebensweise dienen (vgl. Aachener Stiftung Kathy Beys [7]). Dabei erfordert CSR eine Auseinandersetzung mit der Strategie, Struktur, Unternehmensleitung, allen Mitarbeitern und sämtlichen Beziehungen zum Umfeld (vgl. Schwerk 2012, S. 331). Das Kerngeschäft jedes Unternehmens ist jedoch das ökonomische Handeln. Die Etablierung einer nachhaltigen Unternehmung bedeutet daher auch, Umwelt- und Sozialaspekte in das Kerngeschäft zu integrieren. Ziel ist es, einen *Business Case* für eine nachhaltige Unternehmung im Sinne des weitreichenden Konzepts der Corporate Sustainability zu schaffen. Die Entwicklungen dahingehend stehen jedoch ganz am Anfang und erst wenige Unternehmen gehen konsequent diesen Weg. Für nachhaltiges Wirtschaften gibt es kein allgemeingültiges Rezept, sodass jedes Unternehmen selbst Lösungen finden muss (vgl. ebd.). Die Umsetzung von Nachhaltigkeit im Unternehmen erfolgt mittels eines Nachhaltigkeitsmanagements. Das nachfolgende Kapitel soll daher einen Einblick geben, wie Unternehmen aktuell ihr Nachhaltigkeitsmanagement durchführen und welche Ansätze und Methoden es in diesem Bereich gibt.

## 4.2 Nachhaltigkeit im Unternehmen

In den letzten 15 Jahren haben sich zahlreiche Unternehmen, Unternehmensverbände und Forschungseinrichtungen mit der Umsetzung von Nachhaltigkeit im Unternehmen auseinandergesetzt und eine Vielzahl von Ansätzen für das Nachhaltigkeitsmanagement entwickelt (vgl. BMUB et al. 2007, S. 10). Unternehmerisches Nachhaltigkeitsmanagement erfordert eine bewusste Pflege und Weiterentwicklung der Interaktion des Unternehmens mit seinen Mitarbeitern (vgl. Beckmann/Schaltegger 2014, S. 354). Durchgeführte Studien und Unternehmensbefragungen (vgl. BMUB et al. 2007) haben ergeben, dass Unternehmen häufig Nachhaltigkeitsthemen wie z. B. Emissionen und Klimaschutz, Energieverwendung und -effizienz, Materialverbrauch und Recycling, Aus- und Weiterbildung, Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterzufriedenheit fokussieren. Diese Auswahl zeigt, dass hauptsächlich etablierte konventionelle Themen in Unternehmen angewandt werden (vgl. Pufè/Kamiske 2012, S. 30 f). Sie stehen in engem Zusammenhang mit Effizienz und lassen einen unmittelbaren ökonomischen Nutzen, z. B. durch Einsparung von Ressourcen, erwarten.

Zur Verbesserung des Nachhaltigkeitsprofils von Prozessen und Produkten ist eine Betrachtung der gesamten Wertschöpfungskette unabdingbar, da häufig Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Phasen bestehen (vgl. Schröder 2014, S. 259). Eine intensive Kommunikation mit allen Partnern der Wertschöpfungskette, intern als auch extern, ist bei diesem Vorgehen unabdingbar. Grundsätzlich dient das Nachhaltigkeitsmanagement dem übergeordneten Ziel der unternehmerischen Nachhaltigkeit, indem es eine nachhaltige Organisationsentwicklung durch die integrative Berücksichtigung sozialer, ökonomischer und ökologischer Ziele anstrebt und das Unternehmen im Ergebnis zu einer nachhaltigen Entwicklung der Wirtschaft und Gesellschaft beiträgt (vgl. Pufè/Kamiske 2012, S. 3). Denn es geht nicht nur um eine nachhaltige Ausrichtung der Produkte und Produktion, vielmehr soll das Unternehmen auch darlegen, wie es den Alltag für das Individuum und die Gesellschaft insgesamt lebenswerter und unter dem Prinzip der Nachhaltigkeit gestalten kann.

Zur Umsetzung eines Nachhaltigkeitsmanagements werden konkrete Managementansätze benötigt. Das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit hat im Jahre 2007 ein Kompendium zum Thema „*Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen*“ herausgegeben und bezieht sich in seinen Ausführungen auf vierzig Managementansätze, die als relevant identifiziert werden (vgl. BMUB et al. 2007). Um aus dieser Vielzahl die geeigneten Methoden und Ansätze auszuwählen, müssen Unternehmen grundsätzlich die Frage beantworten, wie Unternehmensführung, Prozesse, Produkte, Produktion und Personalmanagement so verbessert werden, dass das Unternehmen für die Zukunft nachhaltig erfolgreich aufgestellt ist. Das bedeutet vor allem wirtschaftlich, ökologisch und sozial, langfristig, andauernd und existenzsichernd (vgl. Pufè/Kamiske 2012, S. 8). Die Integration von Nachhaltigkeit reicht von der Unternehmenskultur über Prozesse und Strukturen hin zu Produkten und Technologien bis schließlich ins Personalmanagement und Reporting. Das bedeutet in der Umsetzung, dass die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit nicht durch einzelne Funktionen und Stabsstellen erfolgen kann, sondern über Abteilungs- und Organisationsgrenzen hinweg bzw. zwischen den verschiedenen Einheiten stattfinden muss (vgl. Grieshuber 2012, S. 371). Nachhaltigkeit fördert und erfordert es, über den gewohnten Rahmen hinaus zu denken. In Kombination mit einer Vielzahl von entwickelten Ansätzen für das Nachhaltigkeitsmanagement ist eine systematische Ausgestaltung und der gezielte Einsatz geeigneter Konzepte, Systeme und Instrumente nötiger denn je (vgl. BMUB et al. 2007, S. 10).

Im Umfeld einer rasanten wirtschaftlichen Globalisierung und einer einhergehenden Vernetzung der nationalen Märkte und Gesellschaften sollen durch eine effizientere und effektivere Beantwortung von Nachhaltigkeitsfragen kosten-, markt- und gesellschaftsseitig Wettbewerbsvorteile erzielt und Beschäftigung durch Innovation für eine nachhaltige Entwicklung gesichert werden. Wie die größten deutschen Unternehmen in der Praxis ihr Nachhaltigkeitsmanagement umsetzen und welche Methoden sie dabei verwenden, legt das Corporate Sustainability Barometer offen (vgl. Schaltegger et al. 2012, S. 14). In einer empirischen Untersuchung wurde erfragt, mit welchen Absichten Unternehmen Nachhaltigkeitsmanagement betreiben und welche Methoden dabei angewandt werden. Damit ist es möglich ökologische, soziale und ökonomische Belange in das Tagesgeschäft zu integrieren. (vgl. ebd., S. 39). Im Barometer wurden auch die zehn bekanntesten und die zehn am häufigsten eingesetzten Nachhaltigkeitsmanagementmethoden in Unternehmen abgefragt. Tabelle 5 zeigt die Gegenüberstellung dieser Methoden.

<b><i>Nachhaltigkeitsmanagementmethode</i></b>	<b><i>Am häufigsten angewandt</i></b>	<b><i>Am bekanntesten</i></b>
Weiterbildung	92,1 %	94,7 %
Arbeitszeitmodell	87,5 %	93,4 %
Qualitätsmanagementsystem	84,9 %	96,1 %
Vorschlagswesen	83,6 %	90,8 %
Umweltaudit	-	88,8 %
Anreizsystem	77,6 %	88,2 %
Umweltmanagementsystem	71,7 %	87,5 %
Nachhaltigkeitsbericht	-	86,8 %
Personal-Controlling	69,7 %	84,2 %
Sozial-/Kultur-Sponsoring	69,7 %	84,2 %
Umweltkennzahlen	69,1 %	-
Risikoanalyse	68,4 %	86,2 %

**Tabelle 5:** Übersicht Nachhaltigkeitsmanagementmethoden (vgl. Schaltegger et al. 2012, S. 40 f)

Demnach sind die fünf am häufigsten angewandten Methoden die *Weiterbildung*, *Arbeitszeitmodelle*, *Qualitätsmanagementsysteme*, das *Vorschlagswesen* und *Anreizsysteme* (vgl. Schaltegger et al. 2012, S. 10 f). Es ist festzustellen, dass die Methoden einen hohen Bezug zu Personalthemen aufweisen. Das Barometer bestätigt aber auch, dass Unternehmen Nachhaltigkeit fast immer mit ihrem Kerngeschäft und dem Schwerpunkt Effizienz in der Leistungserstellung verknüpfen (vgl. Schaltegger et al. 2012, S. 10 f). Nachhaltigkeit besitzt zum einen eine hohe strategische Relevanz, zum anderen aber auch eine große Bedeutung für die externe Kommunikation und Reputation der Unternehmen. Die Nachhaltigkeitsmanagementmethoden sollten lt. den befragten Unternehmen die Eigenschaften besitzen, einfach umsetzbar und wirtschaftlich zu sein (vgl. ebd., S. 42). Auch die Einbeziehung der Stakeholder wurde erfragt, da sie für das Nachhaltigkeitsmanagement von großer Bedeutung ist (vgl. ebd., S. 37 f). Im Ergebnis wurde deutlich, dass (kosten- bzw. zeit-)intensivere Einbindungsformen, wie das „Besprechen“ und „Zusammenarbeiten“ tendenziell seltener angewendet werden, im Fokus stehen eher das „Beobachten“ und „Informieren“.

Das Barometer stellt ebenso fest, dass nur wenige Maßnahmen in Unternehmen durchgeführt werden, die *Innovationen* adressieren. Nachhaltigkeitsorientierte Innovationen für neue Verfahren und Produkte sind für eine erfolgreiche Marktorientierung im Nachhaltigkeitsmanagement und eine gesamtgesellschaftliche Entwicklung von zentraler Bedeutung (vgl. Schaltegger et al. 2012, S. 11 f). Ein weiterer Fakt aus dem Barometer, der eine Hürde für die Entwicklung des Nachhaltigkeitsmanagements in Unternehmen darstellt, ist, dass die Mitarbeiter für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen als unzureichend qualifiziert eingeschätzt werden. Es werden daher verstärkt interne Maßnahmen ergriffen, die die Nachhaltigkeitskompetenz erhöhen.

Abschließend ist festzustellen, dass die Implementierung eines wirksamen Nachhaltigkeitsmanagements mit wirksamen Methoden alle Ebenen der Unternehmung betrifft und einer transparenten Kommunikation sowie starken Einbeziehung der internen und externen Stakeholder bedingt. Unternehmen setzen ihren Fokus dabei auf Managementmethoden, die leicht umzusetzen und wirtschaftlich sind. Die fünf häufigsten Themen weisen dabei einen starken Bezug zu Personalthemen auf. Im Organisationsbereich der Personalentwicklung sehen die Unternehmen einen großen Entwicklungsbedarf an geeigneten Methoden des Sozialmanagements (vgl. Schaltegger et al. 2012, S. 42). Weiterhin wurde festgestellt, dass kaum Managementmethoden mit Bezug zu Innovation durchgeführt werden. Im nachfolgenden Kapitel sollen diese Erkenntnisse einfließen, um Social Software als Instrument für mehr Nachhaltigkeit zu betrachten.

### 4.3 Social Software als Werkzeug für Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit im Unternehmen ist ein Querschnittsthema, das in vielen Funktions- und Aufgabenbereichen zum Einsatz kommen kann (vgl. Pufè/Kamiske 2012, S. 106). Ein Social Intranet ist ein Werkzeug zur Kommunikation und Interaktion im Unternehmen unter Einbeziehung der Mitarbeiter über Abteilungsgrenzen hinweg. Eine Verbindung beider Themen ist in der aktuellen wissenschaftlichen Literatur kaum zu finden. In diesem Kapitel wird der Frage nachgegangen, wie ein Social Intranet als Werkzeug speziell die Nachhaltigkeit im Unternehmen unterstützen kann. Die Auseinandersetzung mit CSR umfasst die Strategie, Struktur, die Unternehmensleitung und alle Mitarbeiter. Eine intensive interne Kommunikation ist eine notwendige Voraussetzung, ebenso die bewusste Interaktion mit den Mitarbeitern. Mit den Kommunikations- und Interaktionsmöglichkeiten eines Social Intranets sind die Mitarbeiter und Führungskräfte gemeinsam in der Lage in einem partizipativen Verfahren Nachhaltigkeit im Unternehmen zu implementieren. Zur Implementierung von Nachhaltigkeit sind bestimmte Rahmenbedingungen notwendig. Die theoretische Behandlung der beiden Themen hat gezeigt, dass es gleiche Rahmenbedingungen und Voraussetzungen im Unternehmen gibt. Diese sind:

- Offene Unternehmenskultur, vor allem Vertrauen und Transparenz
- Interaktion mit den Mitarbeitern und Partizipation
- Motivation der Mitarbeiter
- Unternehmensleitung und Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion
- Changemanagement für den Wandel

In den nachfolgenden Kapiteln sollen die gewonnenen theoretischen Erkenntnisse in die Betrachtung einfließen und analysieren, wie Social Software konkret die Nachhaltigkeit in Unternehmen unterstützen kann. Dazu wird als erstes wichtiges Thema die Unterstützung des Changemanagements betrachtet, da sowohl Nachhaltigkeit, als auch die Einführung von Social Software einem Wandel bedingt. Danach wird das Nachhaltigkeitsmanagement im Unternehmen thematisch noch einmal aufgegriffen und näher beleuchtet, bevor auf die Themen (interne) Unternehmenskommunikation, Wissensmanagement sowie Innovationen eingegangen wird. Aufgrund der hohen Relevanz zu Personalthemen schließt die Betrachtung mit dem Human Resource Management ab.

### 4.3.1 Changemanagement

Die Auseinandersetzung mit CSR und Nachhaltigkeit umfasst die Strategie, die Struktur, die Leitung, alle Mitarbeiter und sämtliche Beziehungen zum Umfeld (vgl. Schwerk 2012, S. 331). Nachhaltigkeit spielt sich demnach auf verschiedenen Ebenen ab: auf der operativen, auf der strategischen und auf der Werteebene (vgl. Grieshuber 2012, S. 372). Innerhalb dieses Wandels muss aktiv mit Bedenken, Ängsten und Einwänden umgegangen werden (vgl. Pufè/Kamiske 2012, S. 106 f). Die Firma Coca Cola definierte sechs Erfolgsfaktoren für sein langfristiges Geschäft. Der erste Schritt lautet dabei: „...begeisterte Mitarbeiter, ein ausgewogenes und vielfältiges Portfolio, Schutz der Umwelt, eine hohe Effizienz, langfristige Wirtschaftlichkeit und die enge Zusammenarbeit mit den Partnern.“ (vgl. Schwerk 2012, S. 337). Begeisterte Mitarbeiter sind motivierte Mitarbeiter. Kapitel 3.2 stellte diesbezüglich bereits fest, dass eine transparente Kommunikation und die Einbeziehung Voraussetzung ist. Ein Social Intranet unterstützt das: Es macht Kommunikation sichtbar, lässt Mitarbeiter partizipieren und Entscheidungen können nachvollzogen werden.

Der Bezug zu beiden Themen, Nachhaltigkeit und der Nutzung eines Social Intranets, wird ebenso anhand des einhergehenden Wandels sichtbar, der allgegenwärtig ist. Die Implementierung von Nachhaltigkeit bedeutet einen tiefgreifenden Wandel, die Einführung eines Social Intranet bedeutet ebenfalls Veränderung – sei es im Kommunikationsverhalten, der verstärkten Einbeziehung und Mitentscheidung oder der Rolle der Führungskraft zu den Mitarbeitern. Sowohl bei der Implementierung von Nachhaltigkeit, als auch von einem Social Intranet, spielt eine offene und transparente Unternehmenskultur eine wichtige Rolle. Anders betrachtet, kann ein Social Intranet im laufenden Betrieb den Wandel als Werkzeug im Unternehmen unterstützen. Die aktive Einbeziehung der Mitarbeiter und der damit gegebenen Möglichkeit, zu einer „besseren Welt“ beizutragen, etwas Neues, Attraktives mitgestalten zu können, kann viel mehr bewegen, als in der Herangehensweise „etwas tun zu müssen“ (vgl. Grieshuber 2012, S. 372). Eine systematische Vorgehensweise in der Kommunikation, die die wichtigsten Aussagen an die richtigen Personen an den richtigen Positionen adressieren, kann den Wandel effizient herbeiführen (vgl. Pufè/Kamiske 2012, S. 106 f). Gibt es einen Nachhaltigkeitsverantwortlichen im Unternehmen, so vereint er mehrere Rollen: die eines Vermittlers, Informanten, Innovators und die des Problemlösers und machen ihn insgesamt zu einem „Change Agenten“. Diese Bezeichnung könnte man aber ebenso für einen Social Intranet-Verantwortlichen verwenden. Denn auch er erfüllt die genannten Rollen. Sowohl Nachhaltigkeitsmanagement, als auch die Implementierung eines Social Intranets bedingen einem Changemanagement.

Pufè und Kamiske gehen noch einen Schritt weiter und setzen Nachhaltigkeitsmanagement, auf der Makroebene betrachtet, mit Changemanagement gleich (vgl. Pufè/Kamiske 2012, S. 106 f). Zur Umsetzung von neuen Strategien, Werten und Prozessen, unter dem Leitbild der nachhaltigen Unternehmung, umfasst das Changemanagement alle Aufgaben und Maßnahmen, die eine bereichsübergreifende und weitreichende Veränderung in der Organisation bewirken können. Das Nachhaltigkeitsmanagement kann dabei als Orientierungsrahmen verstanden werden. Ein häufig angewandtes Modell zur Überwindung von Hindernissen für den Wandel ist die transformationale Führung (vgl. ebd., S. 107). Durch die sogenannte „Change Communication“ in Form einer umfassenden und angemessenen Information, werden die relevanten Stakeholder frühzeitig vorbereitet. Veränderungsmanagement kann grundsätzlich Informations- und Schulungsmaßnahmen beinhalten. Die frühzeitige Einbindung der betroffenen Mitarbeiter vermittelt die nötige Sicherheit im Prozess, die für die Bereitschaft zur Veränderung enorm wichtig ist. Fehlt diese Bereitschaft, können Widerstände aus der Belegschaft Vorhaben und Projekte zum Scheitern bringen. Veränderungsprozesse sollten daher in sieben Stufen durchgeführt werden:

- Bewusstsein für Veränderungsbedarf schaffen
- Visionär führen und messbare Strategie entwickeln
- Vision und Strategie kommunizieren
- Kurzfristig sichtbare Erfolge planen
- Prozessorientierte Steuerung der Veränderung durch Mitarbeiter
- Erfolge konsolidieren und Veränderungen institutionalisieren
- Neue Verhaltensweisen kultivieren

In allen Stufen ist ein ergebnisoffener Diskurs zwischen Führungskräften und Mitarbeitern das Ziel (vgl. Faber-Wiener 2012, S. 487). Kurzfristig betrachtet, kostet dieser Weg Zeit und Energie, ist aber auf lange Sicht gewinnbringend(er). Projekte scheitern oftmals nicht am Inhalt, sondern an der Art, wie sie geführt und diskutiert – und letztendlich nicht verstanden werden. Entsprechende Kommunikationsmaßnahmen können das Scheitern in vielen Fällen verhindert. Dies setzt jedoch voraus, dass sich Führungskräfte darauf einlassen. Ein Social Intranet ist in allen sieben Stufen ein Werkzeug, das diesen Dialog vielseitig unterstützen kann. Die Nutzungsoffenheit der Software lässt verschiedene Anwendungen zu. Die Kommunikation unterstützt es, weil jeder Mitarbeiter zu jeder Zeit mitlesen, kommentieren und ggf. auch selbst Beiträge schreiben kann.

Geeignete Werkzeuge können ein Wiki, Forum, Blog sowie Statusmeldungen und das Microblogging sein. Auch das Kommunizieren von Anwendungsfällen und Erfolgen, insbesondere durch das Management, ist wichtig für die Akzeptanz der Maßnahmen.

Im Rahmen des Veränderungsprozesses unterstützt die Software auch die Einbeziehung als weiteren wichtigen Faktor. Mitarbeiter haben die Möglichkeit Feedback zu geben, sich aktiv zu beteiligen, es kann ein Ideenmanagement installiert werden, oder zusammen in Projekträumen gearbeitet und Prozesse gemeinsam ausgestaltet werden. Es unterstützt ebenso Schulungen, indem Unterlagen in virtuellen Schulungsräumen zur Verfügung gestellt werden und gemeinsam diskutiert und vertieft werden können. In allen Belangen werden die Mitarbeiter frühzeitig informiert und einbezogen.

Es kann daher festgehalten werden, dass ein Social Intranet den Change-Prozess und das gesamte Management der Veränderungen wirksam begleiten unterstützen kann. Auf der anderen Seite ist auch die Einführung der Software selbst nach den Prinzipien zu gestalten, sodass sie erfolgreich (und nachhaltig) im Unternehmen etabliert werden kann. Dies muss im Vorfeld der Implementierung von Nachhaltigkeit im Unternehmen geschehen. Führen Unternehmen bereits Maßnahmen durch, um nachhaltiger zu sein, geschieht dies mittels eines Nachhaltigkeitsmanagements. Das nachfolgende Kapitel betrachtet daher diesen Aspekt genauer.

#### **4.3.2 Nachhaltigkeitsmanagement**

Nachfolgend wird zum einen betrachtet, wie Social Software insgesamt das Nachhaltigkeitsmanagement unterstützen kann, und zum anderen im Detail die fünf am häufigsten genutzten Methoden: Weiterbildung, Arbeitszeitmodell, Vorschlagswesen und Anreizsystem sowie das Qualitätsmanagement. Es ist festzuhalten, dass ein Social Intranet grundsätzlich die Kommunikation und Einbeziehung in allen Ebenen des Unternehmens, über alle Hierarchien, an jedem Standort und zu jeder Zeit ermöglicht. Damit unterstützt es die wichtige Voraussetzung für das Nachhaltigkeitsmanagement: die intensive Kommunikation mit allen internen und externen Partnern der Wertschöpfungskette. Zudem fördert und erfordert Nachhaltigkeit, über den gewohnten Rahmen hinaus zu denken. Die Nutzungsoffenheit der Social Software unterstützt diesen kreativen Ansatz und kann dazu ebenso positiv beitragen. Ein weiterer Aspekt der unternehmerischen Nachhaltigkeit ist, dass das Unternehmen darlegen soll, wie es das Leben für den Mensch und die Gesellschaft lebenswerter und nachhaltig gestalten kann. Auf den internen Aspekt in Richtung der Mitarbeiter fokussiert, wird durch die erhöhte Transparenz und Einbeziehung durch ein Social Intranet die Motivation gesteigert.



Und dies hat wiederum positive Auswirkungen: der Mitarbeiter fühlt sich mehr verbunden mit dem Unternehmen. Somit kann an dieser Stelle bereits abgeleitet werden, dass Social Software die Umsetzung von Nachhaltigkeit hinsichtlich der Kommunikation und Einbeziehung im Unternehmen unterstützen kann. Darauf aufbauend sollen die fünf am häufigsten angewandten Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements genauer betrachtet werden.

### *Weiterbildung*

Bei den Einsatzszenarien von Social Software (Kapitel 3.3.3) wurde festgestellt, dass die interne Weiterbildung, z. B. in Form von Lern-Communities und MOOCs, durchgeführt und unterstützt werden kann. Aber auch Präsenzs Schulungen können durch Online-Inhalte, Foren und einem gegenseitigen Austausch vor- oder nachbereitend zur Schulung ergänzt werden. Ebenso hat die gezielte Kommunikation und Information sowie Einbeziehung der Mitarbeiter zu Nachhaltigkeitsthemen einen positiven Effekt auf die Weiterbildung der Mitarbeiter. Wissen zu Nachhaltigkeit wird so leichter in der Organisation verteilt, zugänglich und transparent gemacht. Die befragten Unternehmen aus dem CS Barometer sahen in der Weiterbildung ihrer Mitarbeiter einen großen Bedarf. Ein Social Intranet kann hierbei unterstützen. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, dass Experten und Wissensträger leichter über persönliche Profile mit den eigenen Kompetenzen ausfindig gemacht werden können.

### *Arbeitszeitmodelle*

Auch in Bezug auf die Arbeitszeitmodelle kann ein Social Intranet unterstützen. Mitarbeiter können weltweit über den Internetanschluss auf das browserbasierte Werkzeug und demzufolge das Unternehmensnetzwerk zugreifen. Viele Social Intranets sind mittlerweile auch als App für das Smartphone erhältlich und dementsprechend mobil nutzbar. Flexibilität am Arbeitsplatz, durch z. B. Homeoffice, können besser unterstützt werden und trägt zu einer positiven Work Life Balance und mehr Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei.

### *Vorschlagswesen und Anreizsysteme*

Der Prozess eines internen Vorschlagswesens kann auch über ein Social Intranet abgewickelt werden. Ideen können jederzeit eingetragen, von anderen Mitarbeitern bewertet und kommentiert werden. Unternehmensweit entsteht eine Transparenz über neue Ideen und deren Anwendbarkeit, sodass zum einen Mitarbeiter informiert sind und zum anderen auch die Geschäftsleitung die Relevanz von Ideen anhand der Rückmeldungen einschätzen kann. Mittels eines Anreizsystems können die Ideen der Mitarbeiter zusätzlich belohnt werden, sodass auch die Motivation steigt, Ideen zu generieren.

### *Qualitätsmanagement*

Qualitätsmanagement umfasst alle organisierten Maßnahmen, die der Verbesserung von Produkten, Prozessen oder Leistungen jeglicher Art dienen (vgl. Pufè/Kamiske 2012, S. 113). Dabei kann Nachhaltigkeitsmanagement als integrative Form des Qualitätsmanagements betrachtet werden, mit dem Ziel, die Nachhaltigkeit in der Produktion langfristig sicherzustellen. Die Optimierung von Kommunikationsstrukturen, professionelle Lösungsstrategien, die Erhaltung oder Steigerung der Zufriedenheit von Kunden, berufliche Weiterbildung sowie die Motivation der Belegschaft sind ebenso Inhalt, wie die Standardisierung bestimmter Handlungs- und Arbeitsprozesse, Normen für Produkte oder Leistungen, Dokumentationen oder die Ausstattung und Gestaltung von Arbeitsräumen. Ein Social Intranet unterstützt das Qualitätsmanagement, indem es einheitliche Formulare, Dokumente und Vorlagen zugänglich macht. Prozesse und Abläufe werden dokumentiert, es wird transparent kommuniziert und in einem partizipativen Verfahren kann gemeinsam an neuen nachhaltigen Lösungswegen gearbeitet werden. Mit externen Partnern oder Gutachtern kann mittels des Internets über das Social Intranet zusammengearbeitet werden und so die Kommunikations- und Abstimmungsprozesse optimiert und transparent gemacht werden. Im Zuge der bisherigen Betrachtungen ist die Wichtigkeit der Kommunikation im Unternehmen mehrfach angesprochen worden. Aus diesem Grund soll im nachfolgenden Kapitel noch einmal zusammengefasst werden, wie ein Social Intranet im Themenfeld der (internen) Unternehmenskommunikation Nachhaltigkeit unterstützen kann.

### **4.3.3 Unternehmenskommunikation**

Was macht Kommunikation im Unternehmen nachhaltig? Zum einen ist sie nachhaltig, wenn sie Nachhaltigkeit zum Inhalt, Thema und Gegenstand hat (vgl. Pufè/Kamiske 2012, S. 98). Und zum anderen ist sie es, wenn die Art und Weise der Kommunikation, insbesondere die Kanäle, Auswahl der Zielgruppen und Adressaten, die Dauer und Regelmäßigkeit, die Glaubwürdigkeit sowie Verlässlichkeit, nachhaltig ist. Wichtige Charakteristika der Kommunikation sind in dieser Hinsicht vor allem Ganzheitlichkeit, Partizipation, Gerechtigkeit und Dauerhaftigkeit. Die Herausforderung und damit der Erfolg der Kommunikation bestehen darin, die Nachhaltigkeitsstrategie in bearbeitbare Kommunikationseinheiten zu übersetzen, die sich auf lange Sicht zusammenfügen und wechselseitig verstärken. Ein wichtiges Handlungsfeld des Nachhaltigkeitsmanagements liegt in der Gestaltung der unternehmensinternen Interaktionen und Kommunikation (vgl. Beckmann/Schaltegger 2014, S. 356). Innerhalb des Unternehmens finden vielfältige Stakeholder-Interaktionen statt.

Die Eigentümer kommunizieren mit ihren Managern, Manager kommunizieren mit ihren Mitarbeitern, Mitarbeiter tauschen sich mit anderen Mitarbeitern aus (vgl. ebd., S. 356). Aber auch zwischen Unternehmenseinheiten findet Austausch und Kommunikation statt: zwischen verschiedenen Standorten, Abteilungen und Teams bestehen unterschiedlichste Interaktionen. Die Qualität des Zusammenspiels der heterogenen Kommunikationsbeteiligten entscheidet letztendlich darüber, wie gut die Wertschöpfung im Unternehmen gelingt oder unerwünschte Schadstoffeffekte verursacht werden.

Ein Social Intranet als Kommunikations- und Interaktionsplattform schafft über Abteilungs- und Standortgrenzen hinaus Transparenz und Partizipation. Erfolgreich eingesetzt kann es Nachhaltigkeit wirksam unterstützen. Geht man der Frage weiter auf den Grund und erörtert, wie ein Social Intranet konkret Nachhaltigkeit in der internen Unternehmenskommunikation fördern kann, dann ergeben sich zwei Sichtweisen. Zum einen verbessert ein Social Intranet die unternehmensweiten Kommunikationsprozesse und macht Information generell sichtbar(er). Mitarbeiter können sich aktiv an der Kommunikation beteiligen und am Unternehmen teilhaben. Zum anderen kann ein Social Intranet gezielt als Werkzeug genutzt werden, um Nachhaltigkeitsthemen zu kommunizieren. In diesem Fall können die Mitarbeiter in einem Dialog mit dem Unternehmen konkret einbezogen werden.

Der Erfolg der CSR-Kommunikation besteht in einer professionellen Herangehensweise – sowohl im CSR-Management als auch in der Kommunikation (vgl. Faber-Wiener 2012, S. 481 f). Dazu gehört eine strategisch geplante Kommunikation, die nicht mit der Umsetzung konkreter Maßnahmen beginnt und auf wenige Aspekte begrenzt ist, sondern schon zu Beginn des CSR-Prozesses ansetzt. Maßnahmen im Unternehmenskern, wie z. B. Mitarbeitermaßnahmen, die Entwicklung von CSR-Produkten oder interne Prozesse, werden in der internen und externen Kommunikation oft vernachlässigt. Gründe dafür sind die große Komplexität, Mangel an Know-how und Angst vor negativen Rückmeldungen. Damit wird ein einseitiges Bild der CSR-Maßnahmen im Unternehmen generiert und das generelle CSR-Verständnis beruht auf unzureichender Kenntnis des gesamten Umfangs der CSR-Aktivitäten. Ein Social Intranet im CSR-Unternehmenseinsatz bringt positive Effekte, insbesondere das verstärkte Kommunikationstempo, mehr Transparenz und Dynamik, zum Vorschein (vgl. ebd, S. 484). Die Offenheit der Kommunikation sollte sich aber daran orientieren, wie offen und progressiv CSR angewandt wird und wie stark der strategische Fokus auf Werte wie Fairness und Transparenz gelegt wird. Neben einem Social Intranet werden natürlich noch weitere Kommunikationswege genutzt. Die persönliche Kommunikation mittels Meeting, Schulungen und Events, sind dabei ebenso notwendig wie andere Maßnahmen der Massenkommunikation (vgl. Faber-Wiener 2012, S. 490).

Ein weiteres wichtiges Themengebiet ist die Wissensbasis eines Unternehmens. Viel Kommunikation bedeutet ebenso viel Information und demzufolge Wissen, das für zukünftige Generationen (im Unternehmen) gemanagt werden muss. Daher soll im anschließenden Kapitel das Wissensmanagement unter dem Fokus der Nachhaltigkeit betrachtet werden.

#### 4.3.4 Wissen und Wissenserhalt

Für die Definition eines „nachhaltigen Wissensmanagements“ konnte keine allgemeingültige Aussage gefunden werden, jedoch werden beide Begrifflichkeiten in der Literatur oft zusammen gebraucht. Das Management von Wissen macht grundsätzlich Wissen sichtbar und erhält es für nachfolgende Generationen. Dem Menschen bzw. Mitarbeiter kommt demzufolge beim Schaffen und Nutzen von Wissen eine herausragende Bedeutung zu, ebenso wie Fragen aus dem Human Resource Management, der Soziologie und der Psychologie (vgl. Müller 2012, S. 386 f). Trotz der Tatsache, dass Wissen immer an den Menschen gebunden ist, werden zur Unterstützung Werkzeuge benötigt, die das Finden, den Erwerb, die Speicherung und Verteilung von Wissen erleichtern. Daher lauten typische Fragestellungen für das Wissensmanagement unter anderem:

- Wie gut ist das (relevante) Wissen dokumentiert?
- In welcher Form und wo ist das Wissen gespeichert?
- Wer darf wie auf das Wissen zugreifen, wie kann es geändert werden?
- Wer benötigt/erzeugt wann welches Wissen?
- Woher kommt das Wissen?
- Wissen die Organisationsmitglieder, wie sie das Wissen nutzen können?

Die große Herausforderung für Unternehmen ist es, insbesondere das implizite, also das verborgene und sprachlich nur schwer ausdrückbare Wissen der Mitarbeiter (Know-how) sichtbar zu machen und zu erhalten. Dieses Wissen technologisch in IT-Systemen abzubilden stellt eine Herausforderung dar (vgl. ebd., S. 387). Mit Hilfe von Social Software können jedoch relevante Wissensträger erfasst und die Vernetzung durch Funktionen, wie z. B. das „Folgen“ einer Person im internen sozialen Netzwerk, unterstützt werden. Explizites Wissen kann hingegen einfacher gemanagt werden, weil es stärker faktengebunden, formalisierbar und daher in die Software übertragbar ist. In diesem Fall wird das Wissen in Information umgewandelt, weil es aus dem individuellen Kontext der Person herausgelöst und lediglich auf den Informationsgehalt reduziert wird.

Social Software im internen Unternehmenseinsatz ermöglicht auch eine Zusammenarbeit im System und den Zugang zu dem daraus entstehenden kollektiven Wissen der Teammitglieder. Im Kontext von CSR und Wissensmanagement gibt es weitere interessante Fragestellungen (vgl. Müller 2012, S. 389):

- Wie lernt die Organisation am effektivsten, was CSR für sie bedeutet und wie es (weiter)entwickelt werden kann?
- Welche Lerninhalte müssen für CSR zur Verfügung gestellt werden?
- Wie kann das „Lernen für CSR“ motiviert werden?
- Gibt es spezielle Werkzeuge, die im Bereich CSR besonders gut geeignet sind?

Gerade die letzte Frage rückt in den Fokus dieser Arbeit, denn das Ziel ist es zu untersuchen, ob Social Software besonders gut geeignet ist, Nachhaltigkeit im Unternehmen zu fördern. Die Werkzeugunterstützung allein kann diese Frage nicht beantworten, auch die erforderlichen Rahmenbedingungen, wie z. B. die Schulungen im Umgang mit der Software, und die Etablierung von Prozessen, die den Zugriff auf diese Dokumente zu einem integralen Bestandteil der täglichen Arbeit machen, sind ebenso wichtig zu untersuchen (vgl. Müller 2012, S. 389). Abschließend ist festzustellen, dass die gesellschaftliche Verantwortung ebenso wie das Wissensmanagement als Element der Unternehmensstrategie betrachtet und in die Unternehmenskultur eingebettet werden muss. Nur die richtigen Rahmenbedingungen und eine überzeugende Unterstützung durch die Unternehmensführung machen Erfolge auf diesen Gebieten möglich (vgl. ebd., S. 394). Wichtiges Ziel für das Unternehmen ist es, aus dem Wissen der Mitarbeiter im „Kollektiv“ letztendlich eine Weiterentwicklung und Fortschritt zu generieren, um wettbewerbsfähig am Markt zu sein und zu bleiben. Dazu soll im nachfolgenden Kapitel das Thema Innovation und Partizipation unter dem Aspekt von Social Software und Nachhaltigkeit betrachtet werden.

#### **4.3.5 Innovation und Partizipation**

Im Kapitel zu den Einsatzszenarien von Social Software (vgl. Kapitel 3.3.3) wurde festgestellt, dass ein Social Intranet Innovationen im Unternehmen, durch z. B. internes Crowdsourcing oder Teamräume entlang des Innovationsprozesses, fördern kann. Innovationen können durch gemeinsame Ideen und Lösungen entwickelt werden. Der Einsatz eines Social Intranets kann dazu beitragen, dass Unternehmen Innovationen vorantreiben unter Einbeziehung der Mitarbeiter.

Der Klimawandel, Energie- und Ressourcenfragen, die Bedrohungen von Umweltverschmutzung für die Gesundheit und das Allgemeinwohl der Gesellschaft, soziale Sicherheit sowie wirtschaftliche Aktivitäten werden zunehmend zu Veränderungen der Rahmenbedingungen am Markt führen (vgl. Grieshuber 2012, S. 371 ff). Strategisches CSR kann darauf Einfluss nehmen, wie (gut) Organisationen damit umgehen. Diese neuartigen Herausforderungen erfordern auch neuartige Ansätze, wie z. B. Organisationen geführt werden oder welche Produkte und Dienstleistungen sie in welcher Art und Weise anbieten. Zu diesem Zweck sind Innovationen bei der Implementierung von Nachhaltigkeit und CSR im Unternehmen notwendig, insbesondere die Entwicklung von neuen Ideen, vom Entstehen bis zur Anwendung, und deren Umsetzung, oder bei Produkt- bzw. Geschäftsinnovationen, bis zum Markteintritt. Dabei wird der Begriff Innovation wie folgt definiert:

*„Unter Innovation versteht man neue technologische, wirtschaftliche, organisatorische oder soziale Ansätze oder Problemlösungen.“*

(vgl. ebd., S. 371)

CSR ist ein entwicklungs-, lern- und innovationsorientierter Ansatz. Er setzt sich mit der Organisation selbst auseinander, aber ebenso mit den Anforderungen der Anspruchsgruppen sowie mit der Suche nach Verbesserungen für Umwelt und Gesellschaft mit dem Ziel, neue Impulse für die Veränderung und Innovation herbeizuführen (vgl. Grieshuber 2012, S. 375 f). In der operativen, strategischen und Werteebene des Unternehmens bietet CSR Ansatzpunkte für Innovation und zeigt sich in folgenden Ausprägungen:

- Effizienzsteigerung und Kostensenkung: Prozessinnovationen
- Marktattraktivität sichern: Innovation im Leistungsangebot und Produktinnovation
- Beteiligung und Diversität: Sozialinnovationen
- Nachhaltige Geschäftsmodell-Innovation

Mit Hilfe des Innovationsmanagements wird die systematische Planung, Steuerung und Kontrolle von Innovationen im Unternehmen in allen drei Dimensionen der Nachhaltigkeit durchgeführt (vgl. Pufè/Kamiske 2012, S. 109 f). Die Potentiale von Nachhaltigkeit in Form neuartiger Produkte, Dienstleistungen, Prozesse und Technologien werden durch Innovationsmanagement sichtbar gemacht und können als Treiber für die Wertschöpfung genutzt werden (vgl. ebd.). Der Innovationsprozess sollte dabei an im Vorfeld definierten Nachhaltigkeitsprinzipien ausgerichtet sein, sodass er gezielt in diese Richtung gelenkt werden kann und Produkte entsprechend optimiert werden.

Ein Erforschen von Innovationen mit Nachhaltigkeitspotenzial auf der „grünen Wiese“ und in interdisziplinären Teams mit Methoden des Brainstormings ist sehr geeignet. Eine nachhaltige Unternehmensführung kann durch eine gute Sozialperformance dazu beitragen, dass die Kosten für die Rekrutierung und das Halten von guten Mitarbeitern deutlich gesenkt werden. Vor allem ein in der Unternehmenskultur verankertes attraktives Wertesystem mit einer klaren Positionierung wirken positiv auf die Mitarbeitergewinnung (vgl. Grieshuber 2012, S. 378). Werden diese Werte konkretisiert und in der Organisation und dem Personalwesen implementiert, entstehen nachhaltig wirkende organisatorische Innovationen. Dabei können dazu notwendige grundlegende Prinzipien in einem Wort zusammengefasst werden: Partizipation. Gemeint ist die grundsätzliche Möglichkeit aller Mitarbeiter im Unternehmen, beteiligt zu sein bzw. Anteil nehmen zu können. Zum einen auf der kulturellen Ebene in Bezug darauf, wie Mitarbeiter agieren: die bewusste Förderung einer Kultur der Vielfalt, des Systemdenkens und des Lernens. Und zum anderen auf der Ebene der Strategien und Programme, insbesondere eine strukturell-institutionelle Beteiligung oder in Form von Projekten. Mitarbeiter verstehen durch Transparenz und Partizipation besser, wie das Unternehmen funktioniert, was der eigene Beitrag im Großen und Ganzen dazu ist und wozu das alles geschieht (vgl. ebd.). Daraus ergeben sich neue Perspektiven und die Konsequenzen des eigenen Handelns können besser abgeschätzt werden: es entwickeln sich neue Ideen für Innovation.

Ein Phänomen im Zuge der Digitalisierung und Vernetzung ist das Crowdsourcing. Gemeint ist ein durch das Internet verbundener „Schwarm“, im Sinne einer Gruppe von Personen der global und zeitlich unabhängig Nutzen stiften kann (vgl. BITKOM 2014, S. 5). Dieses Prinzip überträgt sich durch die Möglichkeiten von Social Software auch auf die interne Nutzung in Unternehmen und soll das Potenzial der Mitarbeiter als Ideengeber nutzen (vgl. t3n 2015). Dabei ist die Schwarmintelligenz der Mitarbeiter in den Unternehmen bereits vorhanden und die Nutzung erfolgt unstrukturiert über den täglichen informellen Austausch oder das Brainstorming. Mit Social Software lässt sich dieses Prinzip in einen systematischen und technologisch unterstützten Ablauf transparent überführt. Die Ideen können gewichtet und durch die Rückmeldung vieler Mitarbeiter schneller zur Umsetzung gebracht werden. Es bleibt festzuhalten, dass Nachhaltigkeit ein Hebel für Innovationen ist in allen Bereichen des Unternehmens. Social Software ist das Werkzeug, mit dem Innovation gefördert und Wissen bzw. Ideen strukturiert zum Vorschein gebracht werden können.

Abschließend soll noch einmal auf das Themengebiet des Human Resource Managements eingegangen werden, da schon mehrmals erwähnt wurde, dass die Rolle des Personalmanagements ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Nachhaltigkeit, aber auch für die erfolgreiche Nutzung der Social Software ist.

#### **4.3.6 Human Resource Management**

Demografischer Wandel, Hilfe bei Fachkräftebedarf, Wissensgesellschaft. Die gezielte Mitarbeitergewinnung, -bindung und -entwicklung ist in Zeiten, in denen der Erfolg des Unternehmens grundlegend von der Kompetenz und dem Engagement der Mitarbeiter abhängt, immer entscheidender (vgl. Pufè/Kamiske 2012, S. 71). Unternehmen, die CSR in Ihre Unternehmensstrategie implementiert haben und die verankerten Werte glaubhaft leben, sind für hochqualifizierte Mitarbeiter ein attraktiverer Arbeitgeber und wettbewerbsfähiger am Markt (vgl. Sutter 2012, S. 399 f). Eine nachhaltige Unternehmenskultur ist die Grundlage für ein nachhaltiges Human Resource Management (HRM). Und HRM ist wiederum der Schlüsselpartner im Unternehmen, der dafür sorgt, dass die Mitarbeiter ihr Engagement auf CSR ausrichten und CSR zu einem Erfolgsfaktor bei der Erreichung der Unternehmensziele wird. Kurz gesagt: HR gilt als Erfolgsfaktor für die Implementierung von Nachhaltigkeit im Unternehmen.

Die mit CSR einhergehenden Prinzipien der Nachhaltigkeit, Verantwortung, Berechenbarkeit und Transparenz werden durch das interne Führungsverständnis, die internen Kommunikationsprinzipien, das Fähigkeits- und Wissenspotential, die Kernwerte des Unternehmens sowie die Unternehmenskultur sichergestellt. All dies sind Fokusthemen des HRM und der Mensch rückt in den Mittelpunkt aller Betrachtungen. Die Mitarbeiter sind diejenigen, die diese Prinzipien im unternehmerischen Kontext gestalten. Sie halten das Unternehmen am Laufen, Ihre Werte, Sinnstiftungen und Motivation entscheidet über die Wirksamkeit von CSR. Und es ist das Wissen der Mitarbeiter, das die organisationale Leistungsfähigkeit ausmacht. Funktioniert das HRM im Einklang mit einer nachhaltigen Unternehmensstrategie und CSR, kann auf diese Weise eine hohe Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter gewährleistet werden (vgl. Pufè/Kamiske 2012, S. 71). Als wichtige Rahmenbedingung für ein erfolgreiches HRM sollte ein Mandat der Unternehmensleitung vorliegen, für das Managen der für die Implementierung einer CSR-Strategie notwendigen Veränderungen in der Organisation, im Verhalten und in der Kultur des Unternehmens (vgl. Sutter 2012, S. 402 ff).



Der Abteilung HR kommen demnach verschiedene Rollen zu: HR ist strategischer Partner des Managements, vertritt gleichsam aber auch die Interessen der Mitarbeiter und ist Treiber von Veränderungsprozessen – immer unter dem Blickwinkel, dass dies der Strategie und dem CSR-Konzept des Unternehmens entspricht. Nachfolgend werden einige wichtige Handlungsfelder des HRM aufgelistet, die für CSR ein besonders großes Gestaltungspotential beinhalten:

- Weiterentwicklung der Unternehmenskultur
- Mitarbeitergewinnung und Rekrutierung
- Mitarbeiterbindung
- Work Life Balance und Burn out/Bore out fokussieren
- Diversität managen
- Glaubwürdig kommunizieren

Mit einem ganzheitlichen Personalwesen verfügt ein Unternehmen zu jeder Zeit über ausreichend Mitarbeiter mit richtiger Qualifizierung (vgl. Pufè/Kamiske 2012, S. 71). Aufgrund positiver Hygienefaktoren und hoher Identität mit dem Unternehmen sind diese Mitarbeiter motiviert und mit Freude bei der Arbeit. Maßnahmen sind z. B. Anreizmodelle zur Mitarbeiterbildung, Entlohnung und Leistungssteigerung. Jedoch spielen neuere Ansätze, wie z. B. Employer Branding, Homeoffice, Sabbaticals, Gleitzeit und Work-Life-Balance sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, eine zunehmende Rolle. Betrachtet man abschließend, wie ein Social Software das HRM unterstützen kann, dann können ebenso vielfältige Anwendungsfälle genannt werden: Interne Kommunikation und Zusammenarbeit zur Weiterbildung oder Personalthemen, Befragungen und Ideenblog zur Verbesserung der Arbeitssituation oder die indirekte Unterstützung von flexible(re)n Arbeitszeitmodellen. Damit schließt die Betrachtung ab und es folgt eine Zusammenfassung der Erkenntnisse.

## 4.4 Zusammenfassung

Es wurde der Fragestellung nachgegangen, welchen Beitrag Social Software im Unternehmenseinsatz zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten kann. Ein Social Intranet kann als eingesetztes Werkzeug im Unternehmen die Ziele zum Erreichen unternehmerischer Nachhaltigkeit unterstützen, zu diesem Fazit kann man anhand der bisherigen Erkenntnisse gelangen. Denn ebenso wie die Integration von Nachhaltigkeit viele Bereiche im Unternehmen betreffen, kann auch ein Social Intranet mit seinen Werkzeugen und der Eigenschaft der Nutzungsoffenheit in diesen Einsatzszenarien als innovatives Medium aktiv sein.

Es verbessert die unternehmensweiten Kommunikationsprozesse, die Zusammenarbeit und bewirkt so auch Verbesserungen der Effektivität und Effizienz. Die Ziele zur Nutzung von Social Software aggregieren sich zu sechs zentralen Elementen, die einen ökonomischen Nutzen für Unternehmen erzeugen können (vgl. Siegers 2015):

- Verbesserung von Wissenstransfer und Erfahrungstausch
- einfache Suche und Identifikation von Experten
- Reduzierung von Transaktionskosten
- Erhöhung des sozialen Kapitals
- Unterstützung bei der Durchführung von Projekten
- Steigerung der Innovationsfähigkeit

Daraus kann abgeleitet werden, dass ein Social Intranet nicht nur als Arbeitswerkzeug zu mehr Nachhaltigkeit beiträgt, indem es die Mitarbeiter einbezieht, Kommunikation fördert, Wissen erhält, Ideen und Innovation herbeiführt, Informationen und Entscheidungen transparent macht oder die am häufigsten angewandten Nachhaltigkeitsmanagementmethoden in Unternehmen unterstützen kann. Es trägt auch indirekt durch reduzierte Transaktionskosten und einer Erhöhung des sozialen Kapitals, also dem Mitarbeiter, zu mehr Nachhaltigkeit bei. An dieser Stelle seien die Unterstützung von flexiblen Arbeitszeitmodellen und die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie noch einmal erwähnt.

Sowohl die Implementierung eines Social Intranets, als auch die Implementierung von CSR erfordert einen tiefgreifenden Wandel. Ein Changemanagement kann diesen strategischen Wandel in allen Ebenen des Unternehmens unterstützen. Das wiederum durch die Möglichkeiten der verstärkten Einbeziehung und transparenten Kommunikation positiv mit Social Software beeinflusst werden kann. Dabei sind CSR und (mehr) Nachhaltigkeit mit Social Software strategische Ansätze, die miteinander verknüpft und in der Gesamtstrategie verankert werden müssen.

Das Management von Wissen muss den Menschen im Zentrum der Aktivitäten sehen und ihn bestmöglich durch Prozesse und Werkzeuge unterstützen (vgl. Müller 2012, S. 396). Ein Social Intranet sollte jedoch nicht nur für die Implementierung von CSR eingeführt werden, da die Aufgabenstellung zu komplex und primär eine strategische ist. Existiert noch kein Wissensmanagement mit diesem Werkzeug, dann existieren auch keinerlei Vorstellungen darüber beim Mitarbeiter und die Kultur und Arbeitsweise ist noch nicht auf das Teilen von Wissen vorbereitet (vgl. ebd.).

Erst mit der Verankerung dieser Grundsätze, können CSR-spezifische Lerninhalte adressiert werden und die Vernetzung der Mitarbeiter aufgebaut werden (vgl. Müller 2012, S. 396). In diesem Zusammenhang spielt auch das Personalmanagement eine bedeutende Rolle, da die mit CSR einhergehenden Prinzipien der Nachhaltigkeit, Verantwortung, Berechenbarkeit und Transparenz durch das interne Führungsverständnis, die internen Kommunikationsprinzipien, das Fähigkeits- und Wissenspotential der Mitarbeiter, die Kernwerte des Unternehmens sowie die Unternehmenskultur sichergestellt werden.

Die gewonnenen theoretischen Erkenntnisse stellen nun die Grundlage für die empirische Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit dar. Es soll anhand ausgewählter Fallbeispiele untersucht werden, wie Unternehmen ein Social Intranet im Unternehmen eingeführt und implementiert haben und ob in diesem Zusammenhang Anwendungsszenarien für die Steigerung der unternehmerischen Nachhaltigkeit zu erkennen sind.

## 5 Empirische Untersuchung

Basierend auf einer umfangreichen Literaturrecherche wurde in den vorangegangenen Kapiteln aufgezeigt, wie sich die Kommunikation in Unternehmen im Zuge der Digitalisierung und dem Einzug neuer Medien, allem voran das Web 2.0, verändert hat. Es wurden Nutzungsszenarien von Social Software sowie die notwendigen Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren bei der Einführung für die interne Kommunikation herausgearbeitet. Abschließend wurde analysiert, wie Unternehmen aktuell Nachhaltigkeitsmanagement betreiben und daraus abgeleitet, wie ein Social Software zu einer unternehmerischen Nachhaltigkeit beitragen kann. Dabei wurde festgestellt, dass es bisher sehr wenige Quellen gibt, die über diesen konkreten Sachverhalt Aufschluss geben. Es gibt aktuell kaum erforschte Zusammenhänge zwischen dem Einsatz einer Social Software und unternehmerischer Nachhaltigkeit. Daher sollen die aus der Literatur gewonnenen Erkenntnisse im Rahmen einer qualitativen Interviewstudie untersucht werden, mit dem Ziel, ein aktuelles Bild zur erfolgreichen Einführung und dem nachhaltigen Betrieb von Social Software in der internen Kommunikation zu erhalten. Zunächst werden die Zielsetzung und Methodik der Interviewstudie erläutert und festgelegt sowie die qualitative Erhebung der Daten beschrieben. Darauf aufbauend werden die Datenerhebung und die Datenanalyse beschrieben. Das Kapitel schließt mit den Ergebnissen der Untersuchung und einer Fehlerbetrachtung ab.

### 5.1 Methodischer Ansatz

Als Grundlage für die empirische Untersuchung in dieser Arbeit wurde ein *qualitativer Forschungsansatz* gewählt, da er für die Beantwortung der offenen Forschungsfragen geeignet erscheint. Der Forschungsprozess ist bei diesem Vorgehen ein mehrstufiger Prozess, der keiner Standardisierung entspricht (vgl. Helfferich 2011, S. 26). In dessen Verlauf ist eine Reihe von Entscheidungen hinsichtlich der Befragungsgruppe, Interviewform und Auswertungsstrategie zu treffen. Die Auswahl erfolgt unter der Maßgabe der *Gegenstandsangemessenheit*, sodass sie dem Gegenstand der Untersuchung angemessen, also geeignet erscheint. In diesem Kapitel soll die Methodologie hergeleitet und begründet werden. Dabei existiert in der qualitativen Forschung weder „die“ qualitative Erhebungsmethode, noch eine alleinig gültige Methode zur Auswertung (vgl. Pickel/Pickel 2009, S. 446).

Im Gegensatz zur quantitativen Forschung beruht die qualitative Forschung auf Interpretationen von verbalem Material und verzichtet überwiegend auf Messungen (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 296). Insgesamt scheint das Material reichhaltiger zu sein, da es viel mehr Details enthält als ein Messwert. Qualitative Forschung rekonstruiert den *Sinn* oder subjektive Sichtweisen (vgl. Helfferich 2011, S. 21). Der Fokus liegt dabei auf dem *Verstehen*, weniger auf dem Messen. Sie lässt damit Raum für die Äußerung eines differenzierten Sinns und Deutungen, die nicht objektiv gegeben sind, sondern erst in der Interaktion mit dem Menschen gebildet werden. Die Einführung einer Social Software ist ein komplexer Prozess. Aber auch das Thema Nachhaltigkeit ist ein sehr vielschichtiger Begriff. Bei beiden Themen ist das Kriterium „Verstehen“ wichtig, um Erkenntnisse als Antworten auf die Forschungsfragen zu erhalten. Das qualitative Vorgehen ist zudem nah am konkreten Handlungsgeschehen und eröffnet einen Zugang zu implizitem Wissenspotenzial (vgl. Kühl et al. 2009, S. 19). Das Verfahren wird in diesem Sinne als besonders ergiebig für den Forschungsgegenstand dieser Masterarbeit eingeschätzt. Zu diesem Zweck wurde für die Datenerhebung eine qualitative Befragung ausgewählt. Sie unterscheidet sich von einer standardisierten Befragung, indem sie keine standardisierten und fest vorgegebenen Antwortvorgaben besitzt. Stattdessen werden durch Befragungstechniken subjektive Sichtweisen von Akteuren vergangener Ereignisse, z. B. Erfahrungen in der Arbeitswelt, ermittelt (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 308). Je nach dem Grad der Offenheit wird das Gespräch stärker vom Interviewten als vom Interviewer gesteuert. An der Texterzeugung ist demnach eine zweite Person beteiligt und der Text entsteht in einer Kommunikationssituation (vgl. Helfferich 2011, S.24). Zur Erzeugung des Textmaterials ist zu Beginn eine für die Untersuchung geeignete Form des Interviews zu definieren. Dazu werden im nachfolgenden Kapitel einige Interviewformen vorgestellt und anhand dessen die Auswahl getroffen.

### 5.1.1 Das qualitative Interview

Es ist festzustellen, dass eine Vielzahl an Interviewformen existiert (vgl. Helfferich 2011, S. 35). Leider werden die Bezeichnungen der Interviewformen uneinheitlich verwendet und die Systematiken stützen sich auf verschiedene Kriterien, sodass nicht auf alle Formen eingegangen werden kann, sondern nur die wesentlichen Merkmale und relevanten Formen herausgearbeitet werden. Grundsätzlich liegen die Besonderheiten der Interviewformen in der Person der Befragten, im Thema oder der Technik des Fragens (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 313). Die Interviewformen können nach zwei Kriterien unterschieden werden (vgl. Pickel/Pickel 2009, S. 446). Zum einen nach der Anzahl der befragten Personen: Einzel-, Paar- oder Gruppeninterviews. Zum anderen nach dem Grad der Offenheit und Strukturierung der Datenerhebung.

Im offenen Interview erfolgt so gut wie keine Strukturierung durch den Interviewer. Es wird lediglich ein Rahmenthema vorgegeben und der Befragte kann dazu ohne Einflussnahme sprechen (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 308). Das *narrative Interview* ist eine Beispielanwendung und dient dazu, Erlebnisse und Episoden aus der Lebensgeschichte des Befragten zu erfahren (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 316 f). Daher wird es oft in der Biografie-Forschung angewandt. Das (halb-)strukturierte bzw. (halb-)standardisierte Interview folgt einem mehr oder weniger umfangreichem Fragenkatalog, dem Leitfaden. Je nach Grad der Strukturierung ist der Anteil an geschlossenen Fragen höher (vgl. Aghamanoukjan et al. 2009, S. 421). Beispiele sind das Leitfadeninterview, Experteninterview und das problemzentriertes Interview.

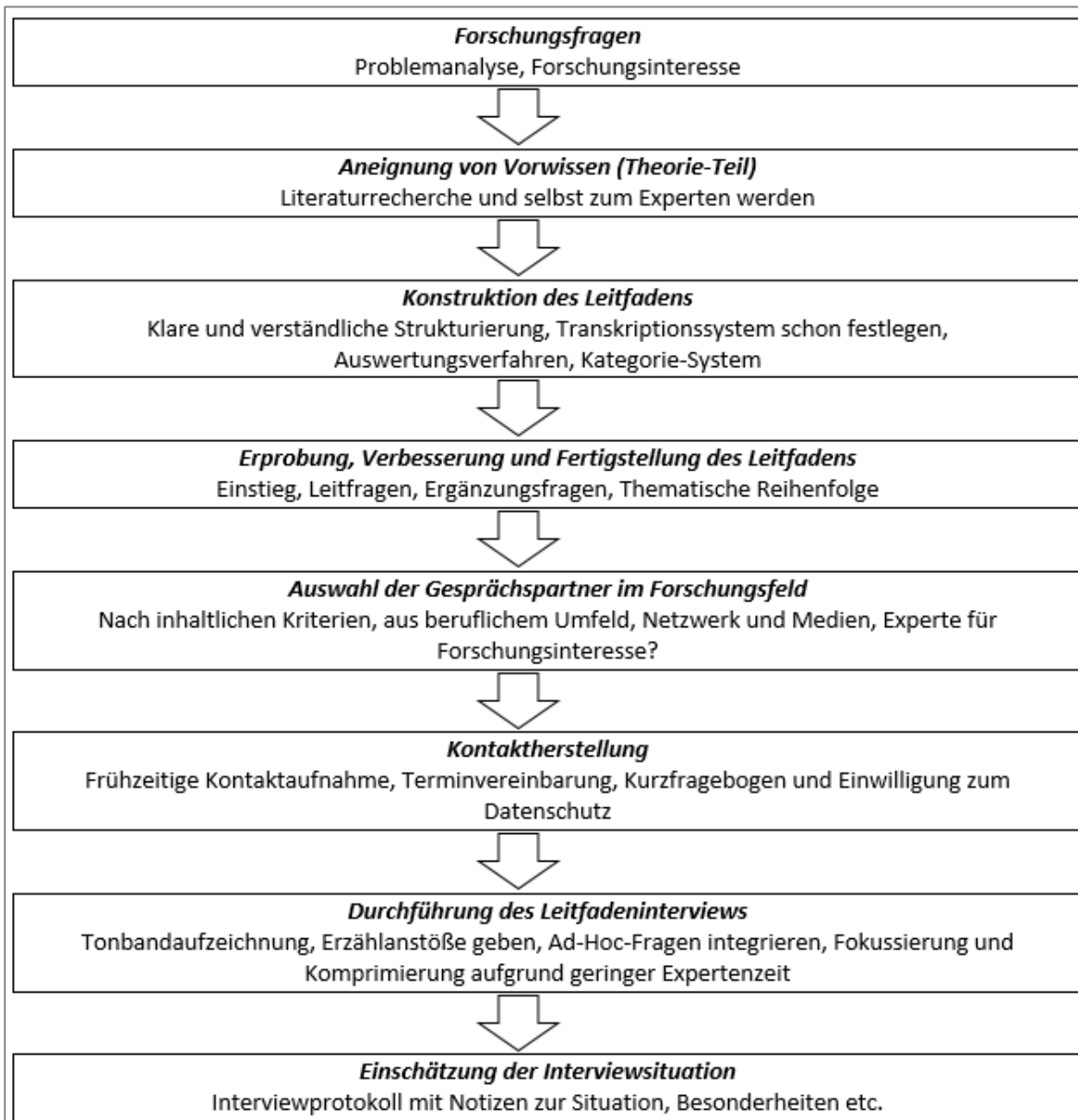
Das *leitfadengestützte Interview* ist eine verbreitete, ausdifferenzierte und methodologisch gut ausgearbeitete Methode (vgl. Helfferich 2014, S. 559). Mit Leitfadeninterviews kann die Führung im Interview mehr oder weniger strukturiert (halbstrukturiert) über einen vorbereiteten Leitfaden ablaufen. Dieser stellt mit den darin angesprochenen Themen das Grundgerüst der Befragung dar und macht die Ergebnisse unterschiedlicher Interviews vergleichbar (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 314 f). Er lässt aber auch genügend Spielraum, um spontan und flexibel aus der Interviewsituation heraus neue Fragen und Themen einzubeziehen. Das *Experteninterview* ist ein Sammelbegriff für offene oder teilstandardisierte Befragungen von Experten zu einem vorgegebenen Bereich oder Thema (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 315) und definiert sich über eine spezielle Selektion und dem Status der Interviewpartner (vgl. Helfferich 2014, S. 559). Experteninterviews werden oft im Rahmen explorativer Gespräche angewandt (vgl. Aghamanoukjan 2009, S. 422). Dabei wird der Expertenstatus vom jeweiligen Forschungsinteresse abhängig gemacht und dahingehend vom Forscher „verliehen“.

Analog dem Leitfadeninterview verwendet auch das Experteninterview die gleiche Methodologie mit der Ausgestaltung der Interviewsituation i. S. einer Strukturierung des Interviewablaufs sowie der Positionierung der beteiligten Rollen in einem asymmetrischen und komplementären Rollenverhältnis von „Interviewenden-Interviewten“ (vgl. Helfferich 2014, S. 560). Eine weitere Interviewform ist das *problemzentrierte Interview*. Dabei handelt es sich um eine offene, halbstrukturierte Befragung, die auf eine bestimmte Problemstellung zentriert ist und auf die der Interviewer immer wieder fokussiert (vgl. Hölzl 1994, S. 61 ff). Ziel ist es, einen Verständnisprozess im Laufe des Interviews zu vollziehen (vgl. Helfferich 2011, S. 41). Aus diesem Grund werden bei dieser Interviewform „erzählgenerierende“ mit „verständnisgenerierenden“ Strategien verknüpft.

Im Rahmen dieser Arbeit erscheint das problemzentrierte Interview als weniger geeignete Interviewform, da nicht ein einzelnes Problem untersucht werden soll, sondern viele Facetten und Themen des Forschungsinteresses erfragt werden sollen. Insgesamt lässt sich festhalten, dass qualitative Befragungen vorwiegend mit offenen Fragen arbeiten und dem Befragten so viel Spielraum beim Beantworten der Fragen lassen. Sie berücksichtigen ebenso die Interaktion zwischen Befragtem und Interviewer sowie die Eindrücke und Deutungen des Interviewers als Informationsquellen (Bortz/Döring 2006, S. 309). Als Erhebungsinstrument für die empirische Untersuchung dieser Arbeit werden Interviews mit Einzelpersonen als *leitfadengestützte Experteninterviews* durchgeführt.

Ausgehend von den Forschungsfragen und dem theoretischen Teil dieser Arbeit wird ein Interviewleitfaden konstruiert, erprobt, verbessert und abschließend verwendet. Durch ihn findet eine Fokussierung des Gesprächs statt. Durch das Stellen von offenen Fragestellungen wird das Schaffen einer explorativen Gesprächssituation gefördert. Dabei soll der Interviewleitfaden nicht zu viele konkrete Fragen vorgeben, sodass vermieden wird, dass nur das bestätigt wird, was die Literaturrecherche bereits ergab. Der Interviewte soll die Möglichkeit haben, mit seiner eigenen Logik zu antworten. Er soll in der Lage sein, erzählen zu können und genügend Raum zu haben, um das zu erzählen, was er erzählen möchte (vgl. Helfferich 2014, S. 562). Mit diesem halbstrukturierten Vorgehen soll einerseits die Vielfalt möglicher Äußerungen nicht eingeschränkt und subjektive Relevanzen der Befragten berücksichtigt werden (vgl. Helfferich 2014, S. 566). Andererseits soll mit einer Strukturierung auch gewährleistet werden, dass für die Forschungsfrage wichtige Aspekte angesprochen und beantwortet werden und die Interviews in der Auswertung auch vergleichbar sind und die Ergebnisse verallgemeinert werden können.

Nach der Auswahl der Experten und der Kontaktherstellung beginnt die Phase der Datenerhebung. Im Vorfeld der Interviews werden den Interviewpartnern noch ein Kurzfragebogen (Anlagen, Teil 2) und die „Einverständniserklärung zur Durchführung eines Interviews“ (Anlagen, Teil 1) zugesendet. Die Einwilligungserklärung ist lt. Bundesdatenschutzgesetz notwendige Voraussetzung zur Verwendung der personenbezogenen Daten (vgl. Helfferich 2011, S. 190). Der Kurzfragebogen gibt auf zusätzliche Daten der Unternehmen, der Befragten und zu Rahmenbedingungen im Unternehmen eine Antwort. Nach den erfolgten Interviews wird jeweils ein Interviewprotokoll angefertigt. Abbildung 7 zeigt das gesamte Vorgehen bei der Durchführung von Experteninterviews.



**Abbildung 7:** Vorgehen bei der Datenerhebung, eigene Darstellung

In der Auswertung und Analyse arbeitet die qualitative Sozialforschung mit Text-Daten in Form von Abschriften verbaler Erzählungen und Aussagen, die in der Interviewsituation erzeugt wurden. Zu diesem Zweck werden die Experteninterviews aufgezeichnet und transkribiert, bevor sie inhaltsanalytisch ausgewertet werden. Die Auswertung erfolgt mittels einer Inhaltsanalyse, deren Ablauf kurz im nachfolgenden Kapitel vorgestellt wird.

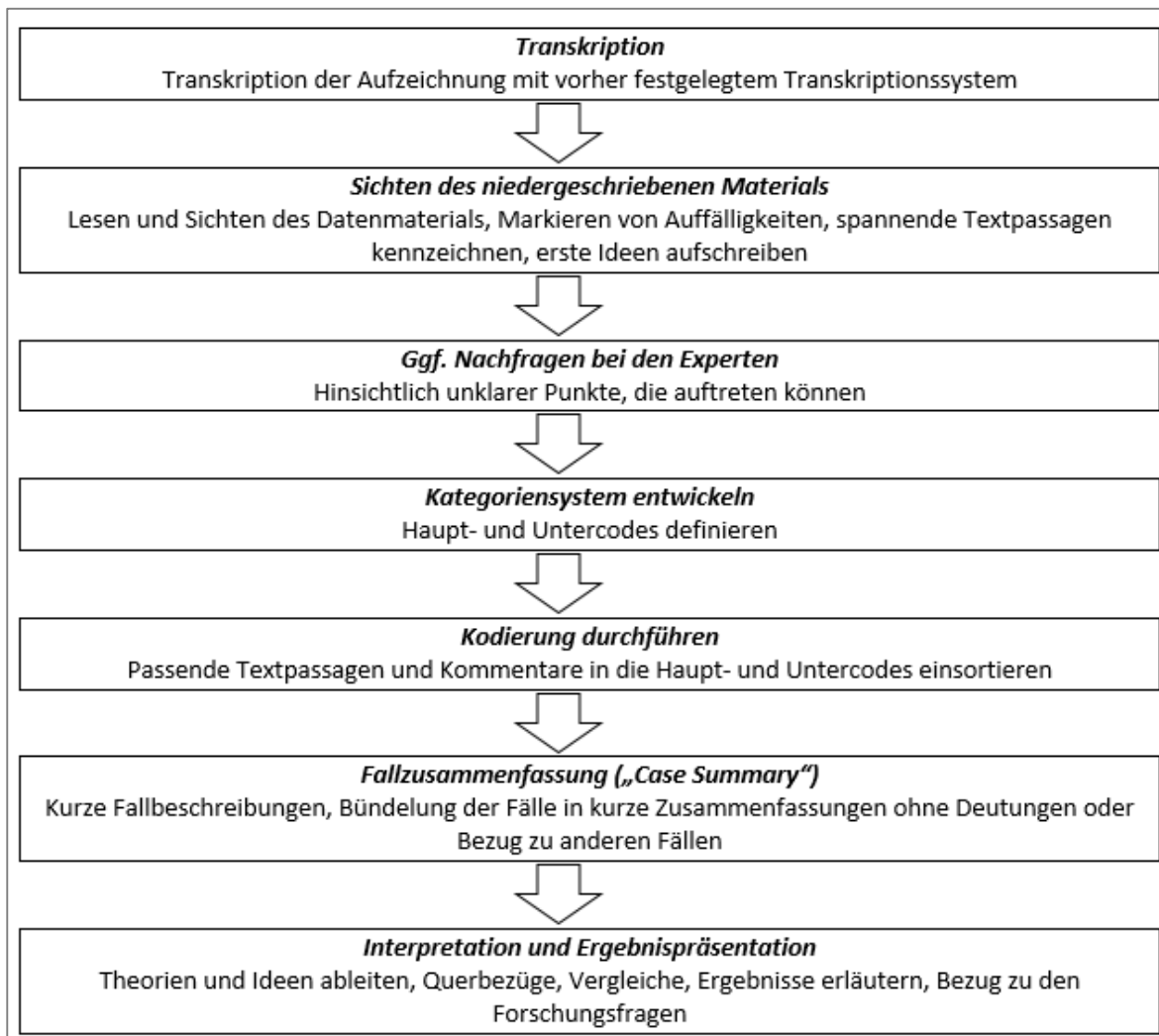


### 5.1.2 Qualitative Inhaltsanalyse

Hinsichtlich der Auswertung von qualitativen Daten in Form von Interview-Transkripten kann sowohl die quantitative Inhaltsanalyse, als auch die qualitative Inhaltsanalyse angewandt werden (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 328). Ziel der qualitativen Inhaltsanalyse ist es, die Inhalte des gewonnenen Datenmaterials in ihrem sozialen Kontext und Bedeutungsfeld zu interpretieren. Mit der qualitativen Inhaltsanalyse steht ein Verfahren qualitativ orientierter Textanalyse zur Verfügung, das mit dem technischen Know-how der quantitativen große Materialmengen bewältigen kann, dabei aber qualitativinterpretativ bleibt und auch latente Sinngehalte erfassen kann (vgl. Mayring/Frenzl 2014, S. 543). Das Vorgehen ist dabei streng regelgeleitet. In diesem Zusammenhang wird vor allem die Perspektive der Akteure herausgearbeitet. Dabei wird in intersubjektiv nachvollziehbaren Arbeitsschritten vorgegangen. Zur Auswertung qualitativer Untersuchungen liegen zahlreiche Varianten qualitativer Inhaltsanalysen vor (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 331). Genannt, aber an dieser Stelle nicht weiter vorgestellt, sind die Globalauswertung nach Legewie (1994), die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (1993) und der Grounded-Theory-Ansatz nach Glaser und Strauss (1967). Im Rahmen dieser Arbeit wird sich am allgemeinen Vorgehen einer „qualitativ orientierten kategoriengeleiteten Textanalyse“ orientiert (vgl. Mayring/Frenzl 2014, S. 544), da vorrangig sachliche Informationen und Tatsachen aus den Interviews extrahiert werden sollen, und weniger sinnhafte Bedeutungen.

Bortz und Döring beschreiben die wichtigsten Arbeitsschritte dazu, an denen sich in dieser Arbeit orientiert wird (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 329 f). Qualitative Inhaltsanalysen sind demnach schwer „auf einen Nenner zu bringen“ und erlauben nur grobe Richtlinien für die Abfolge von Arbeitsschritten. Das Vorgehen für diese Arbeit erfolgt in den Schritten: Nach der erfolgten Transkription wird das niedergeschriebene Material noch einmal gesichtet und erste Textpassagen kennzeichnet sowie Ideen niedergeschrieben. Es erfolgt eine erste Überprüfung der Güte nach den Kriterien der Objektivität, Reliabilität und Validität. Bei im Nachhinein auftretenden Fragen wird der Experte noch einmal kontaktiert. Anschließend wird je Fall eine Fallzusammenfassung verfasst. Die Fallzusammenfassungen geben einen Gesamtüberblick je Fall über die für die weiteren Betrachtungen wichtigen Rahmenbedingungen, Maßnahmen und das Vorgehen bei der Einführung und Implementierung der Social Software. Die Daten des Kurzfragebogens fließen bei dieser Zusammenfassung mit ein. Für die Feinanalyse wird anschließend das Kategoriensystem entwickelt und die Kodierung für alle Fälle durchgeführt.

In einer abschließenden Auswertung werden die konkreten Ergebnisse der Befragung zusammengefasst, verglichen und münden in der Ergebnispräsentation mit Interpretation. Abbildung 8 stellt das Vorgehen schematisch in einer Übersicht dar.



**Abbildung 8:** Vorgehen bei der Datenanalyse und Auswertung, eigene Darstellung

Nachdem sich abschließend in diesem Kapitel zur Methodologie für die Interviewform des leitfadengestützten Experteninterviews entschieden und die Auswertung als einfache Inhaltsanalyse festgelegt wurde, erfolgt im nachfolgenden Kapitel die Datenerhebung nach den beschriebenen Abläufen.

## 5.2 Datenerhebung

Die Datenerhebung erfolgte zweistufig. Nachdem die Experten identifiziert und ihr Einverständnis zur Durchführung des Interviews gegeben haben, wurden ihnen im Vorfeld des Interviews ein Kurzfragebogen (Anlagen, Teil 2) sowie das Formular zur Einwilligung zum Datenschutz (Anlagen, Teil 1) per E-Mail gesendet. Diese Unterlagen sollten ausgefüllt und spätestens zum Interviewtermin an den Interviewer übergeben werden. Der Kurzfragebogen fragte Angaben zum Unternehmen und zum Befragten ab. Außerdem bot er die Möglichkeit die E-Mail-Adresse des Experten einzutragen, sodass die Untersuchungsergebnisse bei Interesse zugesendet werden können. Mit der Einverständniserklärung verpflichtet sich der Interviewer, sämtliche Daten zu anonymisieren und nach Ende der Studie zu löschen. Sie wurde sowohl vom Interviewenden, als auch von der befragten Person unterzeichnet. Beide Personen erhielten davon ein Exemplar. Bevor auf die Leitfadentwicklung und Durchführung der Interviews näher eingegangen wird, wird die Auswahl der Experten erläutert.

### 5.2.1 Auswahl der Experten

Die Besonderheit von Experteninterviews liegt in dem für die Befragung ausgewähltem Personenkreis, i. S. der Stichprobenauswahl (vgl. Pickel/Pickel 2009, S. 452). Den Expertenstatus definiert und vergibt der Forscher selbst. Das Forschungsinteresse bei Experteninterviews ist meist stärker informationsbezogen auf die Erhebung von praxis- und erfahrungsbezogenem, technischem Wissen ausgerichtet (vgl. Helfferich 2014, S. 571). Denn nicht der Experte ist Gegenstand der Forschung, sondern er fungiert als Träger der Information, die für das Forschungsinteresse von Bedeutung sind (vgl. Meuser/Nagel 1991, S. 442). Dabei steht vor allem das Kontext- und Betriebswissen im Fokus des Interesses. Das Kontextwissen beinhaltet vornehmlich explizites Wissen, das sich leicht kommunizieren lässt, das Betriebswissen zeichnet sich hingegen durch eine Mischung von explizitem und implizitem Wissen aus (vgl. ebd.). Zunächst gilt es zu definieren, wer im Rahmen des Forschungsgegenstandes als Experte gilt. Hinsichtlich der Fragestellung zum Status des Experten gibt es in der Literatur längere Diskussionen (vgl. Helfferich 2014, S. 570). Der Begriff reicht von „alle Menschen sind Experten ihres Lebens“ bis hin zu einem Expertenstatus, der einer Funktionselite vorbehalten ist. Der Experte zeichnet sich durch die Eigenschaft der „Ausgewiesenheit für ein spezifisches Thema“ aus (vgl. Pickel/Pickel 2009, S. 453). Er besitzt demzufolge ein Wissen zum Forschungsinteresse und informiert den Forscher durch Insider-Erfahrungen über spezifische Erfahrungen und Interessengruppen.

Auswahlkriterium ist seine Kompetenz, die ihn als angemessenen Befragungspartner für die Zielinformation ausweist. Dem Forschungsgegenstand angemessen, werden im Rahmen dieser Arbeit Interviews mit Projektverantwortlichen durchgeführt, die eine Einführung eines Social Intranets von Projektanfang bis Projektende begleitet haben. Nicht die Geschäftsleitung, sondern die operative Ebene soll befragt werden. Dies ist wichtig, um die erlebten Erfahrungen von dieser Person ungefiltert und wahrheitsgetreu zu erhalten. Zum anderen kann ein Interview in hierarchischen Organisationen mit Personen der leitenden Funktion nicht so inhaltsreich ablaufen, weil dessen Äußerungen durch Argumentationszwänge geleitet sein könnten (vgl. Pickel/Pickel 2009, S. 453). Grundlage für die Auswahl der Interviewpartner waren Empfehlungen von Kollegen und das persönliche Netzwerk. Zur endgültigen Auswahl der Interviewpartner wurde Wert darauf gelegt, Personen aus Unternehmen verschiedener Branchen und Unternehmensgrößen zu befragen. Weiterhin sollten die Unternehmen der befragten Personen einen Bezug zu Nachhaltigkeit aufweisen, daher wurden die Webseiten der Unternehmen auf nachhaltige Aktivitäten geprüft. Die erste Kontaktaufnahme erfolgte per E-Mail und enthielt neben der Anfrage auch Informationen zum Interviewenden, dem Vorhaben sowie Thema der Masterarbeit. Damit wurde der Bedeutung der ersten Kontaktaufnahmen entsprochen (vgl. Helfferich 2011, S. 176). Tabelle 6 zeigt abschließend die Auswahl der Experten in einer Übersicht.

	<b>Position im Unternehmen</b>	<b>Abteilung</b>	<b>Position im Projekt</b>
<b>Interview-partner 1</b>	Fachberater/in Organisationsentwicklung	Human Resources	Projektleiter/in
<b>Interview-partner 2</b>	Assistent/in der kaufmännischen Leitung	Kaufmännische Leitung	Protagonist/in
<b>Interview-partner 3</b>	Leiter/in Unternehmenskommunikation	Unternehmenskommunikation	-
<b>Interview-partner 4</b>	Leiter/in der Abteilung „Benutzung und Information“	Benutzung und Information	Protagonist/in

**Tabelle 6:** Vorstellung der Experten für die Interviewdurchführung

Die Stichprobe (N=4) strebt keine Verallgemeinerbarkeit i. S. des Kriteriums der Repräsentativität an, sondern besitzt den Status der Illustration (vgl. Helfferich 2011, S. 172). Die Interviews wurden anhand eines Leitfadens strukturiert, der im nachfolgenden Kapitel vorgestellt wird.

### 5.2.2 Leitfadenentwicklung und Interviewunterlagen

Zur Erforschung des Themas erfolgt die Erstellung des Interviewleitfadens nach dem Prinzip „So offen wie möglich, so strukturierend wie nötig“ (vgl. Helfferich 2014, S. 600). Damit folgt der Ansatz einer grundsätzlichen Offenheit, ohne jedoch das Forschungsinteresse mit einem gewissen Maß an Steuerung des Interviewablaufs aus den Augen zu verlieren. Der Leitfaden bildet eine vorab vereinbarte und systematisch angewandte Vorgabe (vgl. ebd.). Dabei orientiert sich der Leitfaden an einem trichterförmigen Vorgehen. Das bedeutet, dass die Einstiegsfrage eines Themenkomplexes sehr offen formuliert wird und die nachfolgenden Fragen immer mehr spezifiziert gestellt werden.

Die Leitfadenentwicklung erfolgte nach der „**SPSS**“-Methode (vgl. Helfferich 2010, S. 182 f). Das erste „S“ steht dabei für das „Sammeln“ von Fragen, mit der Zielstellung, dass möglichst viele Fragen aufgeschrieben werden. Das „P“ steht für „Prüfen“ und dem damit verbundenen Durcharbeiten der Liste unter den Aspekten des Vorwissens und der Offenheit. Hierbei wird eine Reduzierung und Strukturierung der Fragen vorgenommen. Das zweite „S“ steht für „Sortieren“, das die Fragen je nach Forschungsinteresse nach inhaltlichen Aspekten sortiert. Das dritte „S“ steht letztendlich für das Subsumieren der Fragen. Dabei gilt es, für jedes thematische Bündel eine Erzählaufforderung zu finden und die Einzelaspekte darunter zu subsumieren.

Der für die Untersuchung erstellte Leitfaden (Anlagen, Teil 3) besteht aus einer Einleitung, vier Themenblöcken und einer Abschlussfrage. Insgesamt enthält der Leitfaden 13 Fragekomplexe, die wiederum Unterfragen zur Präzisierung enthalten. Pickel empfehlen 8 bis 10 Fragekomplexe (vgl. Pickel/Pickel 2009, S. 447), jedoch wurde aufgrund der Vielschichtigkeit des Forschungsinteresses keine weitere Reduzierung durchgeführt. In der Handhabung wurde der Leitfaden durch den Interviewenden flexibel eingesetzt, sodass der Redefluss des Befragten nicht gestört wird. Zudem wurde vom Interviewenden immer die thematische Relevanz fokussiert, sodass ein „Abschweifen“ vom Thema verhindert und die Beantwortung der Forschungsfragen erfüllt wurde.

Der formale Aufbau des Leitfadens folgt einem dreistufigem Prinzip (vgl. Helfferich 2014, S. 566):

1. Erzählaufforderung (Leitfrage): Möglichkeit für den Befragten, sich so frei wie möglich zu äußern. Wird so formuliert, dass viele für die Forschung interessante und relevante inhaltliche Aspekte spontan angesprochen werden.
2. Nachfragen (Memo): Es werden diejenigen Aspekte nachgefragt (und nur diese), die noch nicht in ausreichendem Maß beantwortet wurden.
3. Strukturiertes und Vorformuliertes Nachfragen (Detailfragen): Abschließendes (Nach)Fragen mit obligatorischer Formulierung.

Mit diesem Prinzip der Leitfadengestaltung werden drei wesentliche Anforderungen an einen Leitfaden erfüllt (vgl. ebd., S. 567): Offenheit als Priorität, Übersichtlichkeit und das Anschmiegen an den Erzählfluss, um abrupte Sprünge und Themenwechsel zu vermeiden. Für Experteninterviews wird allgemein eine stärkere Strukturierung mit Sachfragen vorgeschlagen (vgl. Helfferich 2014, S. 571 f). Damit werden die Erzählaufforderungen etwas weniger angewandt und Fragen spezifisch enger fokussiert werden, sodass auf Fragen konkret und prägnant geantwortet werden kann. Jeder Leitfaden wurde mit einer Interviewnummer, dem Ort des Interviews, Datum und Dauer versehen. Damit fand zum einen bereits eine Anonymisierung statt, zum anderen konnten Notizen während des Interviews direkt auf dem Leitfaden notiert und im Nachgang unter der Gewährleistung des Datenschutzes fallbezogen ausgewertet werden. Als Gedankenstütze für den Interviewer enthält der Leitfaden auf dem Deckblatt noch einmal alle obligatorischen Hinweise für den Interviewbeginn, wie z. B. die Begrüßung, das Thema und den Bezug der Forschungsarbeit, den Zeitrahmen, Hinweise zur Freiwilligkeit und Vertraulichkeit etc. Mit diesem Vorgehen konnte eine einheitliche und um wichtige Aspekte bedachte Interviewdurchführung beginnen. Der Experte fühlt sich informiert, sicher und die Interviewatmosphäre kann sich während dieser Phase entspannen, da bereits ein gegenseitiges Kennenlernen stattfindet. Nach dieser ersten Phase folgte der tatsächliche Beginn des Interviews. Dieser wurde allgemein gehalten und so formuliert, dass ein offener und hürdenloser Erzähleinstieg seitens des Experten erfolgen kann. Es wurden 2 Fragen ausgewählt:

*Frage 1: Was verstehen Sie unter Social Software in der Internen Unternehmenskommunikation?*

Diese Frage zielte auf ein einheitliches Begriffsverständnis für das Interview ab, daher sollte der Interviewpartner beschreiben, was der Begriff „Social Software“ für ihn bedeutet.

*Frage 2: Erläutern Sie bitte Ihre Position im Projekt und wie Sie dazu gekommen sind.*

Mit dieser persönlichen Frage sollte der Einstieg in das Einführungsprojekt des Social Intranets stattfinden. Diese Frage ist für den Experten sehr einfach zu beantworten und fungiert damit als „Mundöffner“, der im Idealfall auch gleich weitere Hinweise zum Projektbeginn preisgibt. Weiterhin sollten die Kompetenzen des Experten und auch seine Angliederung im Unternehmen, sprich seine Abteilung, erfahren werden. Nach dem zweiten Interview kristallisierte sich heraus, dass die erste Einstiegsfrage zur Definition von Social Software als sehr schwierig empfunden wurde und sich hemmend auf den Start des Interviews auswirkte. Grund scheint die Flut an Begriffen in diesem Zusammenhang und die doch recht breite Definition von Social Software zu sein, was bereits in Kapitel 3.3.3 festgestellt wurde. Aus diesem Grund wurden Frage 1 und 2 ab dem dritten Interview getauscht. Nach diesem einleitenden Teil erfolgten die Abfragen der fachspezifischen Themenkomplexe und den darin enthaltenen Spezifizierungsfragen. Themenkomplex 1 widmete sich der Einführung eines Social Intranets im Unternehmen und fragte Details zu dieser Projektphase ab.

*Frage 3: Erläutern Sie bitte kurz den Projektverlauf bis zur Einführung des Social Intranets.*

Diese Frage diene als Erzählanstoß für die Erläuterung des Projektverlaufs. Sie dient dem Interviewer als Gesamtüberblick über das Projekt und dem Befragten als Einstieg in das Thema. Aus diesem Grund ist sie sehr offen formuliert. Des Weiteren soll sie Aufschluss darüber geben, warum eine Social Software eingeführt wurde und wer der Initiator war.

*Frage 4: Und jetzt noch einmal konkret auf die Einführung und Implementierung bezogen: Wie sind Sie in dieser Phase vorgegangen?*

*Frage 5: Welche unterstützenden Maßnahmen haben sich für die Einarbeitung und Nutzung von Social Software als wirksam erwiesen?*

Die nachfolgenden Fragen sind detaillierter gestellt und beziehen sich konkret auf die Phase der Einführung der Software. Insbesondere sollen das Vorgehen, die Einbeziehung der Mitarbeiter und die Projektkommunikation sowie die unterstützenden Maßnahmen herausgefunden werden.

*Frage 6: Was sind aus Ihrer Sicht Erfolgsfaktoren und Voraussetzungen, die für die erfolgreiche Einführung eines Social Intranets geschaffen werden müssen?*

Themenkomplex 1 schließt mit direkten Frage zu konkreten Erfolgsfaktoren ab. Die Frage wurde deshalb direkt gestellt, weil die Experten dann nur die besonders wichtigen Faktoren nennen und so in der Auswertung eine Anpassung der aus der Literatur ermittelten Erfolgsfaktoren vorgenommen werden kann.

Themenkomplex 2 widmete sich dem laufenden Betrieb des Social Intranets und fragte wichtige Fakten zu dieser Phase, nach Einführung der Software im Unternehmen, ab.

*Frage 7: Welche Nutzenpotentiale sehen Sie grundsätzlich in der Anwendung von Social Software in der internen Unternehmenskommunikation?*

Diese Frage soll dem Interviewten einen Überblick über die geeigneten Anwendungsszenarien geben, in dem das Nutzenpotenzial einer Social Software abgefragt wurde. Aus diesen Erkenntnissen kann in der Auswertung eine Aussage getroffen werden, wie im Zuge der Nutzungsoffenheit der Software die Unternehmen die Potenziale ausschöpfen.

*Frage 8: Wie wird die Informationsqualität im Social Intranet sichergestellt?*

Frage fragte, wie Unternehmen die Informationen und letztendlich das Wissen im Unternehmen verwalten. Neben dem Berechtigungsmanagement sind auch die Archivierung und der Datenschutz wichtige Aspekte.

*Frage 9: Wie fest ist das Social Intranet aus Ihrer Sicht bereits im Unternehmen etabliert?*

Themenkomplex 2 schließt mit der Frage ab, wie fest die Software mittlerweile im Unternehmen etabliert ist. Sie soll Aufschluss darüber geben, ob die Akzeptanz der Mitarbeiter vorhanden ist und ob die Einführung letztendlich erfolgreich war.

Themenkomplex 3 fokussierte das Thema Nachhaltigkeit in Bezug zu Social Software.

*Frage 10: Welche Rolle spielt das Thema Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen?*

Um herauszufinden, ob Nachhaltigkeit generell eine wichtige Rolle spielt im Unternehmen wurde diese Frage gestellt. Anhand derer konnte der Interviewende feststellen, in welchen Dimensionen Nachhaltigkeit im Unternehmen bereits bearbeitet wird.

*Frage 11: Und wie kann ein Social Intranet Ihrer Meinung nach die Nachhaltigkeit im Unternehmen zukünftig unterstützen?*



Abschließend wurde die Frage gestellt, wie die Experten sich eine Unterstützung von Nachhaltigkeit durch Social Software vorstellen können. Diese Frage diente dem Interviewenden, um herauszufinden, ob und wie die Experten Social Software mit Nachhaltigkeit verbinden.

Themenkomplex 4 fragte anschließend die „Lessons Learned“ ab, also was man aus dem Projekt an Erfahrungen mitgenommen und gelernt habe.

*Frage 12: Wenn Sie noch einmal ein Social Intranet einführen würden, was würden Sie anders machen?*

Die abschließende Frage sollte dem Experten noch die Möglichkeit eröffnen, unbeantwortete oder vom Interviewer nicht angesprochene, aber für den Experten wichtige Themen abzufragen und lautete:

*Frage 13: Möchten Sie etwas ergänzen, was Ihnen noch wichtig ist?*

Der Leitfaden wurde in Tests erprobt, verbessert, indem Fragen umformuliert oder gestrichen wurden, und danach für die Durchführung der Interviews angewandt.

### **5.2.3 Durchführung der Experteninterviews**

Für die Durchführung der Interviews kann prinzipiell jeder Ort gewählt werden, der den Bedingungen einer ungestörten Aufmerksamkeit und guten Akustik für die Tonbandaufnahme erfüllt (vgl. Helfferich 2011, S. 177). Um den zeitlichen Aufwand für die Experten so gering wie nötig zu halten, fanden die Interviews persönlich in den Unternehmen der Befragten statt. Mit der Auswahl der gewohnten Räumlichkeit sollte auch die außergewöhnliche Kommunikationssituation des Interviews normalisiert werden und der Gewohnheit eines Miteinander-Redens entsprechen (vgl. Pfadenhauer 2009, S. 453). In einem Fall konnte aufgrund der räumlichen Entfernung das Interview nur online per Skype erfolgen. Dort erfolgte das Interview flexibel in den Abendstunden, als der Experte zu Hause war. Der Zeitraum der Durchführung der Interviews war April-Mai 2015. Ein Interview wurde mit jeweils einer Stunde veranschlagt, aber in allen Fällen wurde inklusive dem Vor- und Nachgespräch mehr Zeit benötigt. Die Interview-Atmosphäre war jeweils ruhig und ungestört, sodass sich in der Durchführung auf die Thematik des Interviews konzentriert werden konnte. Einleitend wurden vom Interviewenden noch einmal das Vorhaben und das Ziel der Befragung dargelegt sowie auf die Anonymisierung der personenbezogenen Daten hingewiesen. Danach erfolgte eine direkte Frage an den Experten, ob noch Fragen offen seien.

Erst danach wurde das Tonbandgerät angeschaltet. Um sicher zu gehen, dass die Technik funktioniert, wurde zunächst ein kurzer Test durchgeführt und erst danach die tatsächliche Befragung begonnen. Ein Ersatzgerät für den Notfall hat der Interviewende zu jedem Interview mit sich geführt. Im Gesprächsverlauf mit den Experten wurden vorwiegend offene Fragen gestellt und Erzählanstöße gegeben. Ein Nachfragen durch den Interviewenden erfolgte, wenn mehr Details benötigt wurden oder es Unklarheiten gab. Die Vertiefungen wurden dabei ebenso offen formuliert, es sei denn es gab eine Verständnisnachfrage, die auch mit Ja oder Nein beantwortet werden sollte. Insgesamt wurde der Interviewleitfaden innerhalb seiner Themenkomplexe flexibel und unbürokratisch angewandt und nicht wie ein starres Ablaufschema, da davon das Gelingen des Experteninterviews abhängt (vgl. Meuser/Nagel 2009, S. 474). Während der gesamten Durchführung der Befragungen wurde dem Grundanliegen des Experteninterviews, ein Interviewsetting zu erzeugen, das der Gesprächssituation *unter* Experten möglichst nahe kommt, mit der umfangreichen Literaturanalyse im Vorfeld der Befragung durch den Interviewenden entsprochen (vgl. Pfadenhauer 2009, S. 454).

Nach Beendigung der Interviews wurde vom Interviewenden ein Interviewprotokoll angefertigt, was die Situation und ggf. Besonderheiten in kurzen Stichpunkten festhielt. Die Interviewdauer betrug circa zwischen 40 und 120 Minuten. Die Tonbandaufnahmen, der Kurzfragebogen, das Interviewprotokoll waren die Grundlage für die anschließende Datenanalyse.

### 5.3 Datenanalyse

Die Auswertung von Experteninterviews orientiert sich an thematischen Einheiten und inhaltlich zusammengehörigen und über die Texte verstreute Passagen, nicht an der Sequenzialität der Äußerungen (vgl. Meuser/Nagel 2009, S. 476). Die Äußerungen des Experten werden von Anfang an im Kontext ihrer institutionell-organisatorischen Handlungsbedingungen verortet und erhalten dadurch ihre Bedeutung. Es ist daher nicht relevant, an welcher Stelle des Interviews sie fallen. Die Vergleichbarkeit der Fälle wurde durch die Anwendung des Interviewleitfadens gewahrt. Die Arbeitsschritte für die Inhaltsanalyse wurden bereits kurz in Kapitel 5.1.2 vorgestellt und werden in diesem Kapitel noch einmal detaillierter betrachtet.

Nachdem die Audio-Daten transkribiert wurden, erfolgten eine erste Zusammenfassung der relevanten Punkte als eine erste Verdichtung des Materials sowie das Schreiben der Fallzusammenfassungen. Eine Interpretation der Ergebnisse erfolgte dabei noch nicht. Parallel zu diesem Vorgang wurde der Kurzfragebogen mit den Daten je Fall ausgewertet. Relevante Daten waren insbesondere die Unternehmensgröße und auf welchen Märkten bzw. Standorten das Unternehmen agiert. Der Fragebogen enthielt auch eine Abfrage zur Einschätzung der Unternehmenskultur, die für die Auswertung mit einfließen sollte. Jedoch gab es bei zwei der vier Unternehmen keine Einschätzung aufgrund der Heterogenität im Unternehmen, sodass keine vergleichbare Aussage getroffen werden kann und die Auswertung dieses Teils entfiel. Danach wurde aus dem Interviewleitfaden und wichtigen Schlagworten in den Transkripten ein Kategoriensystem entwickelt erprobt und im Prozess des Kodierens verfeinert und finalisiert. Anhand der kodierten Segmente wurde abschließend eine vergleichende Ergebnisanalyse durchgeführt und die relevanten Erkenntnisse mit interpretativen Inhalten verfasst. Nachfolgend werden das Vorgehen für die Transkription und das Kodieren vorgestellt.

### **5.3.1 Transkription der Daten**

Während der Transkription erfolgt eine Umwandlung von Tondaten (Sekundärdaten) in Textdaten (Tertiärdaten) (vgl. Höld 2009, S. 657). Dabei findet bereits eine Reduktion und Interpretation der Daten durch den Transkribierenden statt, weshalb die Wahl des Transkriptionssystems auch die spätere Auswertung der Daten beeinflusst. Sie kann daher als eine erste Phase der Datenanalyse gesehen werden. Das Transkript muss ebenso nur die Daten umfassen, die bei der Interpretation genutzt werden (Liebold/Trinczek 2009, S. 41). Da Sprechpausen, Dialekte etc. nicht ausgewertet werden sollen, wird auf eine Kenntlichmachung verzichtet und nach einem einfachen Transkriptionssystem gearbeitet. Die Priorität liegt auf dem Inhalt des Gesprächs. Die Transkription der gesamten Interviewlängen erfolgte computergestützt mit dem Programm „F4“ unter Berücksichtigung der folgenden Transkriptionsregeln (vgl. Dresing/Pehl 2011, S. 15 ff):

1. Es wird wörtlich transkribiert, nicht lautsprachlich oder zusammenfassend. Vorhandene Dialekte werden möglichst wortgenau ins Hochdeutsche übersetzt.
2. Wortverschleifungen werden nicht transkribiert, sondern an das Schriftdeutsch angenähert. Die Satzform wird bei syntaktischen Fehlern beibehalten.
3. Wort- und Satzabbrüche sowie Stottern werden geglättet bzw. ausgelassen, Wortdoppelungen nur erfasst, wenn sie als Stilmittel zur Betonung genutzt werden.

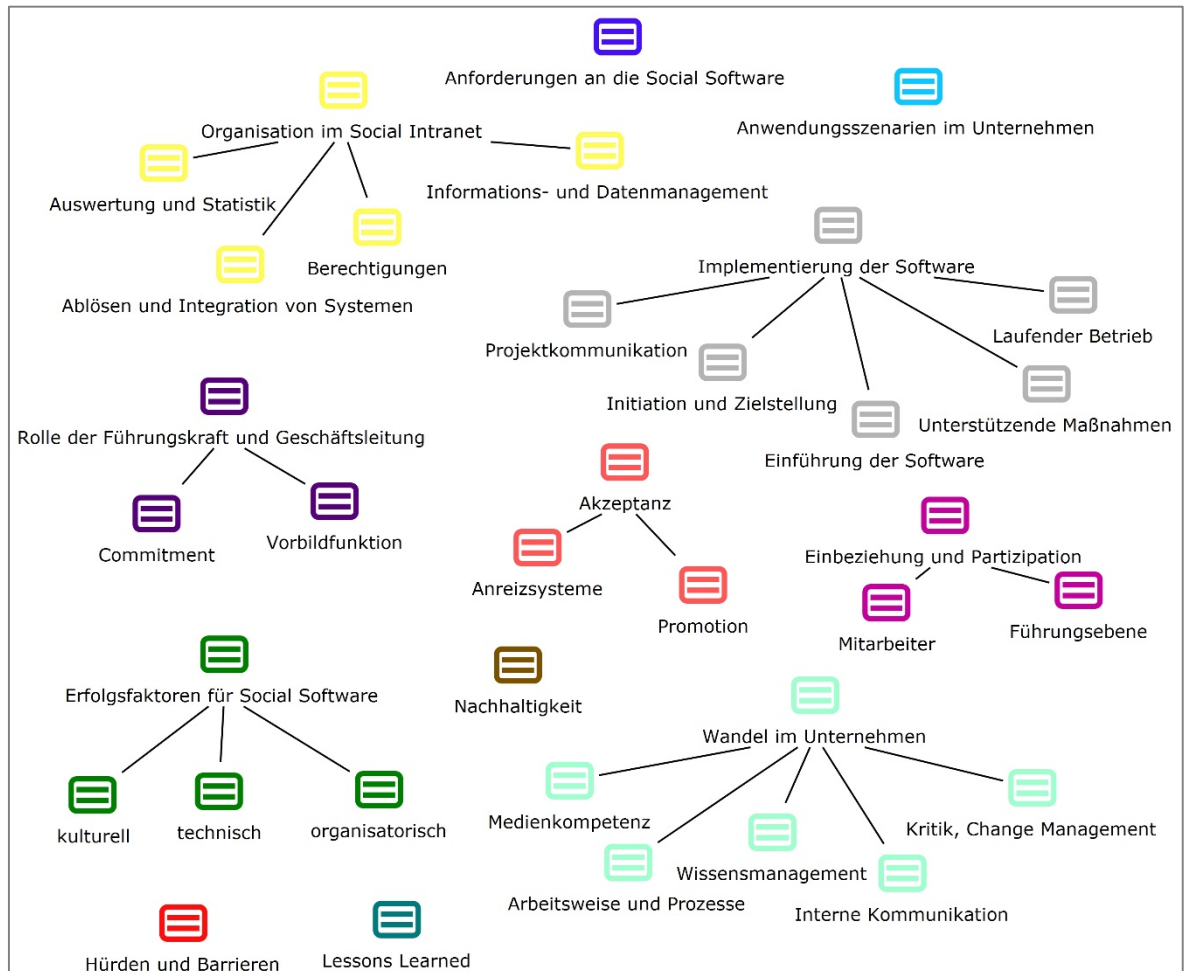
4. Jeder Sprecherbeitrag erhält eigene Absätze, auch bei kurzen Einwüfen. Zwischen den Sprechern gibt es eine freie, leere Zeile.
5. Verständnissignale des gerade nicht Sprechenden werden nicht transkribiert („mhm“, „ja“ etc.), es sei denn eine Antwort besteht nur aus „mhm“ ohne jegliche weitere Ausführung.
6. Emotionale nonverbale Äußerungen der befragten Person und des Interviewers, die die Aussage unterstützen oder verdeutlichen (etwa wie lachen oder seufzen), werden beim Einsatz in Klammern notiert.
7. Die interviewende Person wird durch ein „I:“, die befragte Person durch ein „IP“ und entsprechender Nummerierung gekennzeichnet.
8. Anonymisierung: Namen von Personen, Orten oder des Unternehmens des Interviewpartners wurden anonymisiert und ggf. zusätzlich eine kurze Erläuterung zum besseren Verständnis in Klammern notiert.

Jedes Transkript wurde abschließend zeilenweise nummeriert und enthält im Kopfbereich den Titel sowie Angaben zum Interview (Ort, Datum, Uhrzeit, Dauer). Die Weiterverarbeitung erfolgte im Rich Text Format (.rtf-Datei).

### 5.3.2 Kategoriensystem und Kodierung

Im Kontext von Inhaltsanalyse fungieren Kategorien als Variablen bzw. Variablenausprägung (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 329 f). Bei der Textinterpretation genügt jedoch nicht nur eine einzige Kategorie, sondern mehrere vereint in einem Kategoriensystem. Für Kategorien, die sehr häufig vorkommen, können Subkategorien mit unterschiedlichen Ausprägungen der Oberkategorie gebildet werden (vgl. ebd.). Zur Kodierung der Interviews, also dem Zuordnen von Textteilen zu Kategorien (vgl. ebd., S. 330), wurde das Programm „MAXQDA“ genutzt. Dazu wurden die transkribierten Dateien importiert und weiterverarbeitet. Das Kategoriensystem wurde sowohl induktiv, als auch deduktiv vorgegangen. Anhand der Theorie und des Leitfadens wurde ein grobes Kategoriensystem aufgestellt und bei der Durchsicht des Materials ergänzt und verfeinert (vgl. ebd.). Insgesamt wurden 12 Kategorien mit insgesamt 23 Unterkategorien definiert. Die Anzahl der Kodierungen belief sich auf 392. Die Kodierung erfolgte anhand der Zuordnung der passenden Frage im Leitfaden, und/oder thematisch anhand der Beschreibung des einzelnen Codes sowie ggf. durch prägnante Schlagworte im Text („Erfolg“, „Nachhaltigkeit“, „Schulung“ etc.). Passende Textstellen konnten mehreren Kategorien zugeordnet werden, sodass Überschneidungen von Codes in der Auswertung sichtbar wurden.

Die Kodierung wurde vom Forscher selbst durchgeführt. Abbildung 9 zeigt abschließend das Kategoriensystem als schematische Darstellung. Eine tabellarische Übersicht des Kategoriensystems mit Anzahl der jeweiligen Codes befindet sich in den Anlagen dieser Arbeit (Anlagen, Teil 4).



**Abbildung 9:** Kategoriensystem, MAXQDA

Die Code-Matrix der empirischen Untersuchung (Anlagen, Teil 5) zeigt die Überschneidungen der einzelnen Kategorien und macht Zusammenhänge der Codes sichtbar.

## 5.4 Ergebnisse der Untersuchung

Um auf die Fragestellungen der Forschungsfrage eine Antwort geben zu können, erfolgt die Auswertung der Ergebnisse in zwei Stufen. Zunächst werden die Fälle aus den Interviews in Fallzusammenfassungen dargestellt. Dies erscheint notwendig, da die Einführung einer Social Software im Unternehmen zum einen auf verschiedenen Wegen und zum anderen mit den unterschiedlichsten Zielstellungen und Maßnahmen durchgeführt werden kann. Die Befragung bestätigte, dass diese Fakten in allen Unternehmen sehr heterogen waren. Anschließend werden die für die Forschungsfrage relevanten Themen und Aspekte zu den Erfolgsfaktoren, Rahmenbedingungen und zur Nachhaltigkeit ausgewertet. Dabei beziehen sich die Ausführungen auf die in den Fallzusammenfassungen dargelegten Sachverhalte und Tatsachen und werden mit Zitaten der Interviewpartner untermauert. In einer vergleichenden Arbeitsweise werden Gemeinsamkeiten, Zusammenhänge, Unterschiede und Auffälligkeiten zwischen den Fällen untersucht. Das Kapitel schließt mit einer Fehlerbetrachtung zum empirischen Arbeiten ab.

### 5.4.1 Fallzusammenfassungen

Die einzelnen Fälle werden nachfolgend deskriptiv in einer Fallzusammenfassung dargestellt. Bevor jedoch auf die einzelnen Fälle eingegangen wird, stellt Tabelle 7 zunächst die Eckdaten der befragten Unternehmen in einer Übersicht dar.

	Anzahl Beschäftigte	Das Unternehmen agiert:	
<b>Unternehmen 1</b>	Mehr als 500	An mehreren Standorten	International
<b>Unternehmen 2</b>	Mehr als 500	An mehreren Standorten	International
<b>Unternehmen 3</b>	Mehr als 500	An einem Standort	National
<b>Unternehmen 4</b>	100 bis 499	An mehreren Standorten	National

**Tabelle 7:** Eckdaten der befragten Unternehmen

Jede Fallzusammenfassung beginnt mit einer tabellarischen Übersicht über die eingesetzte Social Software und der Projektdauer. Sie beschreibt im weiteren Verlauf die Phase der Initiation und den Projektstart, die Einführung der Software, die derzeitigen Anwendungsszenarien sowie den Status Quo und das weitere Vorgehen in den Unternehmen. Die Fallzusammenfassungen geben einen Gesamtüberblick zu den einzelnen Projekten und Phasen und bilden die Grundlage für die weitere Auswertung in diesem Kapitel.

#### 5.4.1.1 Interview 1

Interviewnummer	Befragte/r	Social Software	Projektdauer
I1	IP1	Microsoft Sharepoint	2 Jahre, 10 Monate

**Tabelle 8:** Eckdaten Fall Nummer 1

#### *Initiation und Projektstart*

Im ersten Fall ist das neue Intranet auf Basis einer Social Software zum Zeitpunkt des Interviews erst seit zwei Monaten im Unternehmen eingeführt. Die Projektdauer betrug zwei Jahre und zehn Monate. Bei der Software handelt es sich um die Lösung „Microsoft Sharepoint“ in der Version 2010. Das Projekt resultierte aus einem Ideenwettbewerb zum Firmenjubiläum. Die Siegergruppe des „JAB“-Teams („Junior Advisory Board“) schlug die Einführung einer Social Software im Unternehmen vor. Das JAB-Team setzt sich aus Nachwuchsführungskräften zusammen, die vom CEO in persönlichen Trainings gecoacht und auf ihre Aufgabe als Führungskraft vorbereitet werden. Im Durchschnitt sind die Mitglieder des JAB-Teams jünger als 30 Jahre und müssen sich in ihrer zweijährigen Ausbildung als Nachwuchsführungskraft in wechselnden Abteilungen immer wieder mit komplexen Prozessen beschäftigen. Daher lag der Antrieb dieses Teams ursprünglich vor allem im innerbetrieblichen Wissensmanagement, der Dokumentation und dem Erhalt von Wissen. Zur Durchführung des Projektes wurde die befragte Person (IP1) direkt vom CEO des Unternehmens angefragt und übernahm die Projektleitung. Ein Kernteam aus Spezialisten aus den Bereichen IT, Social Media sowie Marketing und Design arbeiteten an der Umsetzung des Projekts. Die erste Projektphase erforschte zunächst in einem Zeitraum von sechs bis neun Monaten die Thematik. Es wurden Anknüpfungspunkte von Social Software zum Wissensmanagement gesucht und die Erwartungshaltungen dahingehend analysiert.

Danach wurde relativ schnell eine Tool-Recherche durchgeführt, da die Abschätzung des Aufwandes für die Einführung einer Social Software sehr stark von der Software selbst anhängt. Mit einer ausführlichen Aufbereitung hinsichtlich der Zielstellung, dem Umfang und Vorgehen, dem neuen Tool sowie einer Kostenkalkulation wurde das Projekt dem Unternehmensmanagement präsentiert. Aufgrund des großen Umfangs und dem entsprechend hohen Ressourcenbedarf, insbesondere den hohen Schulungsaufwänden, wurde der Lösungsvorschlag des Projektteams in dieser Form nicht getragen. Nach der Absage des Managements befand sich das Projekt in einer Ruhe- und Sondierungsphase. Mit einer Neuausrichtung der Zielstellung und der zu verwendenden Lösung wurde das Projekt schließlich fortgesetzt. Mit dem beschränkten Fokus der unidirektionalen Informations- und Wissensweitergabe an die Mitarbeiter (Top-down) wurde in der bereits vorhandenen Lösung Microsoft Sharepoint weitergearbeitet. Dies war eine Kompromisslösung, von der das Commitment des Unternehmensmanagement eingeholt werden konnte. Das Sharepoint-System war nicht die favorisierte technische Lösung des Projektteams, da es nicht niedrigschwellig genug war. Jedoch gab es keine Alternative und es musste mit der Lösung gearbeitet werden. Im weiteren Projektfortgang wurden zwei wesentliche Änderungen am bestehenden Sharepoint-Intranet durchgeführt: Zum einen wurde die Version von 2007 auf 2010 angehoben und zum anderen fand eine Neugestaltung und Umstrukturierung der Inhalte statt.

### *Einführung und Implementierung der Software*

Bei der Implementierung des neuen Intranets wurden Testgruppen einbezogen, die ihre Rückmeldungen in einem mehrstufigen Verfahren gegeben haben: 1.) Bewertung des Seiten- und Inhaltskonzepts (ohne Layout), 2.) Bewertung des Layouts mit neuer Struktur um herauszufinden, wie intuitiv die Seite zu bedienen ist und 3.) Bewertung des tatsächlich umgesetzten „echten“ Intranets. Aufgrund der Rückmeldungen wurden Optimierungen am System vorgenommen. Zur tatsächlichen Einführung wurde allen Mitarbeitern eine kurze, und auf die wichtigsten Neuerungen begrenzte, Slideshow sowie eine sechsminütige Videoanleitung für detailliertere Informationen bereitgestellt.

### *Anwendungsszenarien*

Die Sharepoint-Software steht allen Mitarbeitern im Unternehmen als Intranet zur Verfügung. Alle Mitarbeiter haben lesenden Zugriff. Schreiben dürfen nur autorisierte Redakteure des Unternehmens mit einem definierten Genehmigungsprozess zur Freigabe der Inhalte.



Der Fokus liegt auf der einseitigen Kommunikation vom Unternehmen zum Mitarbeiter und auf der Bereitstellung von Wissen, jedoch ohne Rückkanal für den Mitarbeiter. Zur Umsetzung der Inhalte werden verschiedene in der Software vorhandene Tools verwendet. Im Sharepoint befinden sich u. a. ein Wiki-Center, ein Unternehmensglossar und Wörterbuch, eine Formularbibliothek, eine Dokumentbibliothek, Projektseiten, ein Nachrichtenbereich sowie ein Leiterportal auf Basis eines Wikis. Des Weiteren werden die Profilseiten genutzt. Die Stammdaten der Mitarbeiter werden automatisch eingespielt, können freiwillig mit Interessen und weiteren Inhalten erweitert werden und dienen einem zentralen Adressbuch als Grundlage. Weiterhin ist ein externes System integriert, welches Textchat und Bildschirmfreigaben ermöglicht. In einer parallel zum Projekt gestarteten „Untergrundorganisation“ wird Sharepoint auch als Plattform für die interne Zusammenarbeit mit Social Media-Funktionen in den Teams des Unternehmens beworben und sukzessiv eingeführt. Mit den sog. „Teamseiten“ werden Wikis, Foren, Blogs und die Unterstützung interner Arbeitsprozesse mittels einer Workflow-Automatisierung zur besseren internen Organisation implementiert.

### *Status Quo*

Die größte Kritik ist nach wie vor in der Managementebene vorhanden, weniger auf der Arbeitsebene, ausgenommen in Bezug zur genutzten Software. Diese wird als nicht intuitiv genug und umständlich beschrieben. Die laufende „Untergrundorganisation“ wird weiter vorangetrieben und Sharepoint als Plattform für das Wissensmanagement, wie ursprünglich auch zum Projektstart gewollt, der Zusammenarbeit und mit Social Media-Funktionen in den Teams weiterverbreitet. Aufgrund flacher Hierarchien im Unternehmen ist dies ein vom Projektteam beobachteter, und zum Teil selbst initiiertes Weg, um das Thema „von unten“ zu forcieren und so die Managementebene auf lange Sicht zu erreichen und zu überzeugen. Diese Untergrundbewegung wird nach dem offiziellen Projektende weiter fortgeführt.

### *Nächste Schritte*

Für die technische als auch organisatorische Weiterentwicklung der Software im Unternehmen wird aktuell eine Statistik aufgebaut. Nachholbedarf gibt es insbesondere bei den Social Media-Funktionen im Sharepoint, da diese bisher nur den geschlossenen Nutzergruppen der Teamseiten aus der „Untergrundorganisation“ zur Verfügung stehen. Ein weiteres wichtiges Thema ist die teamübergreifende Zusammenarbeit. Bislang bilden sich viele abgeschlossene Seitenbereiche von Projektteams, Abteilungen oder Interessengruppen. Diese Abspaltungen sollen aufgebrochen werden, doch bisher mangelte es am Willen zur Transparenz. IP1 verzeichnet jedoch ein Umdenken, da Teams aktuell anfragen, ob Inhalte aus einem Wiki in einem anderen Wiki bereitgestellt werden können.

Auch strukturell findet eine Veränderung statt. Es wird eine neue Rolle „Chefredakteur Intranet“ implementiert. Diese Rolle ist der zukünftige „Chef“ und betreut sog. Redaktionskreise. Er befasst sich konzeptionell und strategisch mit der Weiterentwicklung und ist sowohl für die inhaltliche Datenqualität, als auch für Support und Schulung verantwortlich.

#### 5.4.1.2 Interview 2

Interviewnummer	Befragte/r	Social Software	Projektdauer
I2	IP2	Microsoft Sharepoint	Kein Projekt

**Tabelle 9:** Eckdaten Fall Nummer 2

#### *Initiation und Projektstart*

Im zweiten Fall ist die Social Software zum Zeitpunkt des Interviews seit neun Monaten im Unternehmen eingeführt. Die konkrete Projektdauer liegt nicht vor, da es kein offizielles Projekt zur Implementierung der Software gab. Bei der Software handelt es sich ebenfalls um die Lösung „Microsoft Sharepoint“. Der Beschluss eine Social Software im Unternehmen einzuführen resultierte aus persönlichen Absprachen zwischen dem kaufmännischen Leiter und seiner Assistenz, welche auch die befragte Person (IP2) im Interview ist. Ziel dieser Absprachen war es, das Thema Enterprise 2.0 im Unternehmen voranzutreiben. Innerhalb dieser Gespräche wurde festgestellt, dass das Werkzeug Sharepoint als Datenaustauschplattform bereits vorhanden war und Social Media-Funktionalität enthält. Somit war der Initiierungsaufwand gering, der Zeitaufwand für die Toolauswahl entfiel und es gab keine Anschaffungs- und Implementierungskosten für die zu nutzende Software. Im weiteren Vorgehen waren nur wenige Personen involviert, neben dem kaufmännischen Leiter und IP1 nur noch eine weitere Person aus der IT. Es gab keine Strategie im Vorgehen, jedoch bestand eine konkrete Vision sich zum Enterprise 2.0 zu entwickeln. In einer sog. „Graswurzelbewegung“ wurde in einem experimentellen Vorgehen, ohne größerer Planung und nur mit den vorhandenen Mitteln und Möglichkeiten, ein Pilot gestartet. Zielstellung für die Einführung der Social Software war das Thema (interne) Kommunikation, indem ein Blog des kaufmännischen Leiters ins Leben gerufen wurde.

Die Verbesserung des Wissensmanagements stand weniger im Fokus. In einer Testphase wurde das Werkzeug geprüft und für die unternehmensweite Einführung vorbereitet. Die Mitarbeiter wurden über das Vorhaben bis zur Einführung nicht informiert. Die Vorstände des Unternehmens (Vorsitzender und Vertriebsvorstand), welche sich hierarchisch eine Ebene über dem kaufmännischen Leiter befinden, standen dem Vorhaben jedoch skeptisch und ablehnend gegenüber. Sie nutzen dieses Tool nicht.

### *Einführung und Implementierung der Software*

Der Blog des kaufmännischen Leiters wurde „Speakers‘ Corner“ genannt, analog dem Vorbild aus dem Hyde Park. Damit sollte das Thema „offene Kommunikation“ mit einem bekannten symbolischen Bild hinterlegt werden. Alle Mitarbeiter wurden verpflichtend als Blogteilnehmer mit lesenden Rechten angelegt, ohne deren Wissen. Am Tag der Einführung des Blogs erhielt jeder Mitarbeiter automatisiert eine E-Mail-Benachrichtigung, dass ein neuer Beitrag im Blog „Speakers‘ Corner“ verfügbar ist. Mit diesem überraschenden „Big Bang“-Effekt wurde für Verwirrung, aber auch Neugier gesorgt, sodass die Zugriffszahlen enorm hoch waren. Im Vorfeld fanden keinerlei unterstützende Maßnahmen zum Umgang mit dem Werkzeug statt. Das Ausrollen weiterer Funktionalitäten und Module von Sharepoint erfolgt weiterhin unkoordiniert und ohne Strategie, analog einem „Laboratorium“. Im Unternehmen existiert außerdem ein klassisches Intranet, von welchem auf die neuen Webseiten im Sharepoint verlinkt wird. Die Zugriffszahlen auf den Blog des kaufmännischen Leiters werden kontinuierlich ausgewertet.

### *Anwendungsszenarien*

Der Hauptanwendungsfall liegt im Blog des kaufmännischen Leiters. Hier werden Informationen zum Unternehmen „Top-down“ über alle Hierarchiestufen zweisprachig für alle Mitarbeiter weltweit publiziert. Neben Unternehmensinformationen wird in diesem Blog auch über Firmenevents geschrieben und mit Fotos unterlegt. Für Abstimmungsprozesse wird ein in Sharepoint integriertes Abstimmungstool genutzt. Die Mitarbeiter haben die Möglichkeit Beiträge zu kommentieren. So entsteht ein erster Dialog. Kommentare der Mitarbeiter werden vom kaufmännischen Leiter beantwortet. Zwei weitere Blogs sind nach dem Blog „Speakers‘ Corner“ entstanden. Zum einen ein Blog der IT-Abteilung mit themenspezifischen Informationen, zum anderen ein Blog zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Des Weiteren wird Sharepoint als Datenaustauschwerkzeug genutzt. Ebenfalls in Nutzung ist die Software „Lync“. Sie dient der Kommunikation mittels Chat, dem Teilen von Bildschirmhalten, der Telefonie sowie der Durchführung von Videokonferenzen. Lync ist mit Sharepoint und Microsoft Office verknüpft und zeigt dort zum Beispiel Statusmeldungen an.

Einige Abteilungen nutzen die Sharepoint-Plattform bereits als Intranet und transferieren ihre Webseiten aus dem klassischen Intranet in die Sharepoint-Plattform und nutzen die dort implementierten Social-Werkzeuge.

### *Status Quo*

Der Blog des kaufmännischen Leiters ist laut Aussage von IP1 im Unternehmen etabliert. Dies wird einerseits belegt anhand der guten Reichweite als Informationsmedium, andererseits wurde während einer längeren Beitragspause von acht Wochen aktiv von den Mitarbeitern nachgefragt, ob denn noch geschrieben wird. Des Weiteren entstehen sukzessiv weitere Blogs und Anwendungsszenarien im Intranet aufgrund von Eigeninitiativen der Mitarbeiter. Vor allem IT-affine Mitarbeiter nutzen dieses Medium sehr stark. Beim Thema Lync-Nutzung ist die Reichweite noch nicht so hoch angesiedelt, sie liegt bei 15 bis 20 Prozent. Statistiken und Reichweitenmessungen werden kontinuierlich durchgeführt.

### *Nächste Schritte*

Der Blog des kaufmännischen Leiters soll weiter ausgebaut werden. Ein weiteres Ziel ist die Einbindung von Videos. Auch sollen weitere Werkzeuge zur Verfügung stehen, wie z. B. ein Forum. Damit verbunden ist die Zielstellung den Dialog mit den Mitarbeitern weiter auszubauen. Das Forum bietet einen erweiterten Rückkanal und ist eine Ausbaustufe zum einfachen Kommentieren. Das Ausrollen erfolgt weiterhin unkoordiniert, wobei den Initiatoren bewusst ist, dass ab einem bestimmten Punkt ein anderes, strukturierteres Vorgehen notwendig ist. Aufgrund der aktuellen Entwicklung, dass das klassische Intranet des Unternehmens eher als „Datenfriedhof“ fungiert und einzelnen Abteilungen bereits ihre Intranet-Seiten in den Sharepoint umziehen, wird eine Abschaffung des Intranets und die Abbildung eines zukünftig unternehmensweiten Sharepoints nicht ausgeschlossen.

#### **5.4.1.3 Interview 3**

<b>Interviewnummer</b>	<b>Befragte/r</b>	<b>Social Software</b>	<b>Projektdauer</b>
<b>I3</b>	IP3	IBM WebSphere-Portal (Connections)	1 Jahr

**Tabelle 10:** Eckdaten Fall Nummer 3

*Initiation und Projektstart*

Im dritten Fall wird die Social Software zum Zeitpunkt des Interviews seit einigen Jahren im Unternehmen genutzt. Die konkrete Projektdauer liegt nicht vor. Bei der Software handelt es sich um die Lösung „WebSphere-Portal“ des Herstellers IBM, in der auch das Social Software-Werkzeug „Connections“ integriert ist. Der Beschluss diese Social Software im Unternehmen einzuführen resultierte im Jahr 2011 aus der ursprünglichen Planung der IT, das Intranet des Unternehmens neu aufzusetzen. Aus diesem Grund war die Software ebenfalls bereits im Unternehmen vorhanden. Die IT-Abteilung nutzte die Software bereits mit mehreren Piloten. Die Unternehmenskommunikation, welche die Abteilung der befragten Person (IP3) ist, hat sich aufgrund der Marktveränderungen und dem Hype um das Web 2.0 für eine Nutzung des Tools zur internen Unternehmenskommunikation entschieden. Mit dieser Bereitschaft wurden zwei bis drei Mitarbeiter geschult und das Projekt gestartet. Insgesamt haben jeweils drei Personen aus den Abteilungen IT und Unternehmenskommunikation im Projekt gearbeitet. Zielstellung für die Nutzung des Social Intranets war die Zentralisierung von Informationen, die bis dahin in verschiedenen Laufwerken abgelegt wurden. Diese sollten zukünftig in der Plattform geeignet dargestellt und die Mitarbeiter aktiv daran beteiligt werden. Das Social Intranet fungiert nach Aussage der befragten Person als Vorstufe zum „Social Workplace“. Dabei wurde ohne detaillierte Analysen vorgegangen und ebenfalls eher dem „Big Bang“-Prinzip die Software eingeführt. Das Commitment der Geschäftsleitung lag in Form eines Vorstandsbeschlusses vor, jedoch nutzt der Vorstand die Software nicht und „war kein Motor“ für das Projekt.

*Einführung und Implementierung der Software*

Die Einführung des neuen Systems wurde über ein internes Magazin angekündigt und ein Schulungsprogramm durchgeführt. In der internen Kommunikation wurde und wird darauf geachtet, dass die Werkzeuge nicht mit Ihrem Fachbegriff (Wiki, Blog o. ä.) benannt werden. Anwendungsfallbezogen werden verständliche Begriffe als Namen vergeben, da das Werkzeug nur Mittel zum Zweck ist und der Nutzer mit den neuen Begriffen meist nichts anfangen könne. Zur Einführung hat die Abteilung Unternehmenskommunikation Schulungen mit den Fachbereichen durchgeführt. Außerdem wurden die Führungskräfte geschult und externe Partner einbezogen, um konkrete Anwendungsfälle zur Nutzung der neuen Software in das Unternehmen zu tragen. Da das Unternehmen neben der Hauptverwaltung auch in dezentrale Regionalbereiche gegliedert ist, fanden Vor-Ort-Schulungen statt. In der Umstellungsphase des Intranets liefen das alte und das neue System parallel und die Umstellung erfolgte sukzessiv.

Zur Überführung der alten Inhalte in das neue System wurde den beteiligten Mitarbeitern eine Deadline gesetzt werden, da sich im laufenden Tagesgeschäft die Umstellung der Webseiten als langwierige Angelegenheit aufgrund von hohem Arbeitsaufkommen und mangelnder Zeit herausstellte.

### *Anwendungsszenarien*

In die Social Software wurden die alten Intranet-Seiten transferiert und dazu überwiegend Wiki-Komponenten genutzt. Gestartet wurde mit dem Werkzeug „Connections“ und das Websphere-Portal wurde später als strukturierendes Portal und „Rahmen“ dazu geschaltet. Des Weiteren wird das Intranet für die Projektarbeit und Dokumentationen genutzt. Die Veröffentlichung von Stellenanzeigen, ein schwarzes Brett sowie ein Schreibblog für Tipps zu Rechtschreibung und Grammatik sind aktuelle Anwendungsfälle.

### *Status Quo*

Das Social Intranet ist lt. Aussage der befragten Person etabliert, aber nicht bei allen Mitarbeitern akzeptiert. Die kritische Masse von zehn Prozent sei noch nicht erreicht. In persönlichen Gesprächen der Unternehmenskommunikation mit den Fachbereichen und Führungskräften wird ermittelt, wie das Werkzeug die Arbeit dort konkret unterstützen kann. Es gäbe zwar auch sehr aktive Bereiche, aber auch in diesen müssen die Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Mediennutzung unterstützt und von der neuen Arbeitsweise überzeugt werden. Im laufenden Betrieb gibt es weiterhin sog. „Wiki-Gärtner“, die im System Ordnung halten und ggf. Inhalte löschen und rezensieren können. Zu löschende Inhalte werden anhand einer Auswertung der Zugriffszahlen identifiziert. Dies ist auch notwendig, weil technisch nur ein begrenzter Speicherplatz zur Verfügung steht.

### *Nächste Schritte*

Momentan wächst das Unternehmen aus Fall 3 mit einem weiteren Unternehmen zusammen. Dieser Vorgang wird als Chance gesehen etwas an den Prozessen zu ändern und das Werkzeug stärker in die Arbeit bzw. das Unternehmen einzubringen.

**5.4.1.4 Interview 4**

Interviewnummer	Befragte/r	Social Software	Projektdauer
14	IP4	Atlassian Confluence	2 Jahre

**Tabelle 11:** Eckdaten Fall Nummer 4*Initiation und Projektstart*

Im vierten Fall ist die Social Software zum Zeitpunkt des Interviews bereits seit einigen Jahren im Unternehmen eingeführt. Die Projektdauer betrug zwei Jahre. Bei der Software handelt es sich um die Lösung „Confluence“ des Herstellers Atlassian. Das Projekt resultierte ursprünglich aus dem Engagement der befragten Person (IP4), die als Führungskraft einer Abteilung arbeitet. Das Unternehmen ist in diesem Fall eine öffentliche Bibliothek. In der betreffenden Abteilung von IP4 ist die Kernaufgabe die Informationsbereitstellung und –vermittlung. Im Jahr 2010 fand IP4 im Unternehmen eine Situation vor, in der das Wissensmanagement sehr verbesserungswürdig war. Es gab ein klassisches Intranet, das als „Datei-Ablagesystem“ diente und von wenigen Redakteuren betreut wurde. Das gedruckte Wissen in den Ordnern war veraltet und es gab insgesamt zu wenig Kommunikation zwischen den Abteilungen. Aus dieser Situation heraus initiierte die IP4 eine Social Software-Lösung als Test innerhalb der eigenen Abteilung mit dem Ziel, eine Kommunikations- und Wissensmanagementplattform hauptsächlich für die Kundenberatung im Unternehmen einzuführen. Das erste abteilungsinterne Intranet wurde mit der kostenfreien Lösung „Google Sites“ aufgebaut. In dieser Testphase wurden erste Probleme und Hürden erkannt, die es im Betrieb einer solchen Software geben kann und aus den Erfahrungen wurde gelernt. Während der Zeit der Nutzung wurden allmählich auch weitere Abteilungen involviert, sodass die Arbeitsweise „Kreise im Unternehmen zog“ und allmählich bekannt wurde, sodass es nach dieser Testphase eine Lösung für das gesamte Haus geben sollte. Die Gesamtlösung sollte jedoch mit einer anderen Software umgesetzt werden, da Google unter der Maßgabe des Datenschutzes nicht geeignet war. Die Hausleitung gab ihr Einverständnis für die Einführung einer zentralen Lösung und stellte ein Budget bereit. Während bei der abteilungsinternen Testphase eher Top-down vorgegangen wurde, gab es die Erkenntnis, dass für das gesamte Haus anders vorgegangen werden musste.

Mit dieser Maßgabe wurde ein Projektteam aufgesetzt, das sich aus ca. 20 Personen, darunter Administratoren und Spezialisten aus den Bereichen Design, Technik, Öffentlichkeitarbeit und der Fachabteilung der befragten Person, zusammensetzte. Das Projektteam war im späteren Verlauf auch zuständig für die Durchführung von Schulungen. Es wurde eine ausführliche Konzeptphase mit einer Festlegung der Zielstellungen durchgeführt. Bei der Auswahl der Social Software wurde wiederum nur ein kleiner Kreis aus IT-Mitarbeitern und Wissensträgern einbezogen. Zuerst wurde die Lösung Microsoft Sharepoint getestet, da für diese Lösung bereits Lizenzen im Haus verfügbar waren. Jedoch lautete das Fazit, dass diese Software anhand der Zielstellungen zu aufwendig zu implementieren und für eine gemeinsame Nutzung im Unternehmen nicht niedrigschwellig genug sei. In der weiteren Analyse- und Bewertungsphase von Software-Lösungen wurde sich letztendlich für die Software „Confluence“ entschieden. Diese Lösung wurde bereits von anderen Bibliotheken genutzt und sei als einfach in der Bedienung empfunden worden.

#### *Einführung und Implementierung der Software*

Aus der Initiierung des abteilungsinternen Piloten und dem kontinuierlichen ausdehnen auf andere Abteilungen war der Einführungsprozess eher fortlaufend. Die Mitarbeiter kannten das Vorhaben bereits und der Kommunikationsprozess war aus diesem Grund weniger problematisch. Die Ausdehnung einer Social Software-Lösung auf das gesamte Haus wurde demnach zu einem Zeitpunkt durchgeführt, zu dem bereits viele Mitarbeiter beteiligt waren. Nach dem Beschluss zur Einführung der unternehmensweiten Software wurde eine „Mitarbeiter-für-Mitarbeiter“-Veranstaltung durchgeführt, in der u.a. über Unternehmensstrategien informiert wird. In dieser Veranstaltung wurde die Zielstellung zur Nutzung der Software erläutert und auf die Unternehmens- und Kommunikationskultur eingegangen. Es wurde ebenso auf die gemachten Erfahrungen und konkrete Ängste, die die Mitarbeiter haben können, eingegangen. Die weitere Kommunikation in dieser Phase erfolgte hauptsächlich per E-Mail, dem alten Intranet sowie der persönlichen Ansprache. Die Schulungen, die für die Einführung durchgeführt wurden, waren inhaltlich nicht nur auf die technische Komponente ausgerichtet, sondern sie enthielten v. a. auch einen kulturellen Teil, der die dahinterliegenden kommunikativen Konzepte hinsichtlich Transparenz etc. erläutert. Zur Beschreibung des Verhaltens im Intranet und der Erläuterung der sozialen Funktionen wurden sog. „Goldene Regeln“ zur Nutzung aufgestellt. Des Weiteren gab es eine Dienstvereinbarung, die beinhaltete, welche Inhalte in ein Intranet gehören. Diese Vereinbarung wurde von allen Führungskräften aufgestellt und verabschiedet.



Mit der Einführung von Confluence wurde die Software automatisch als neue Startseite auf allen Rechnern der Mitarbeiter eingestellt.

### *Anwendungsszenarien*

Auslöser für die Einführung der Social Software war die Anwendung für das Wissensmanagement. Das Social Intranet wird aber auch als Kommunikationsplattform und Ersatz für das alte Intranet sowie zum Dokumentenmanagement genutzt. Mit dem System sollen andere Kommunikationskanäle geschlossen und insbesondere die persönliche E-Mail-Kommunikation für Angelegenheiten, die die Allgemeinheit betreffen, reduziert werden. Jeder Mitarbeiter kann im Intranet ohne Einschränkung Seiten erstellen, bearbeiten und kommentieren. Es gibt zudem Bereichsadministratoren für die Organisation der Strukturen und redaktionell verantwortliche Mitarbeiter, die u. a. die Einheitlichkeit im Aufbau der Webseiten sowie die Textlängen prüfen und ggf. korrigieren. Ursprünglich waren mehr soziale Komponenten in der Lösung angedacht und auch eingeführt, die aber aus verschiedenen Gründen wieder ausgeschaltet wurden. Dies betrafen den Chat, die Statusupdates sowie die statistischen Auswertungen. Den Mitarbeitern stehen ebenfalls Profilseiten zur Verfügung, die freiwillig mit weiteren Fähigkeiten und Interessen ausgefüllt werden können. Ein Aufbau einer Fähigkeiten-Datenbank ist jedoch nicht vorgesehen.

### *Status Quo*

Die Software ist im Unternehmen etabliert und wird nicht mehr grundsätzlich in Frage gestellt. Die Mitarbeiter haben sich an die Nutzung gewöhnt. Aktuell beschäftigen sich die Verantwortlichen mit Detailfragen zum Informations- und Datenmanagement, insbesondere der Strukturierung von Daten, Informationsflut sowie der Filterung und Relevanz von Informationen. Bei den Führungskräften ist die Akzeptanz und Vorbildfunktion noch ausbaufähig. Die Nutzung solcher Medien und der damit verbundenen Werte werden „mehr durch Worte bedient als durch Taten“. Alles in allem gibt es lt. IP4 hinsichtlich der Kommunikation im Unternehmen eine Tendenz zu mehr Offenheit und es finden mehr offene Diskussionen statt. Jedoch sei der Umgang mit der Software auch ein andauernder Lernprozess.

### *Nächste Schritte*

Das Intranet muss weiter vermarktet und „propagiert“ werden. Aufgrund der ausbaufähigen Akzeptanz und Vorbildwirkung bei den Führungskräften im Unternehmen ist ein Führungskräfteworkshop notwendig für das weitere Vorgehen mit der Social Software. Der Workshop wird mit allen Abteilungsleitern unter Anleitung einer Firma durchgeführt und soll zur Strategiefindung und Etablierung einer neuen Kommunikationskultur führen.

### 5.4.2 Erfolgsfaktoren für Social Software

In Kapitel 3.4 wurden eine Vielzahl von Erfolgsfaktoren aus der Literatur genannt. Die empirische Untersuchung soll aufzeigen, welche der in der Literatur bekannten Erfolgsfaktoren in der Praxis bei den befragten Unternehmen die größte Relevanz besitzen. Aus diesem Grund wurde im Interviewleitfaden explizit nach den wichtigsten Erfolgsfaktoren gefragt (Anlagen, Teil 3 - Frage 6). In der Auswertung wurde die Einteilung der Faktoren in den drei Ebenen kulturell, organisatorisch und technisch beibehalten. Die Mehrheit der genannten Erfolgsfaktoren wurde der Kategorie der organisatorischen Erfolgsfaktoren zugeordnet. Abbildung 10 zeigt die Anzahl der Kodierungen in den jeweiligen Subcodes der Kategorie „Erfolgsfaktoren für Social Software“.

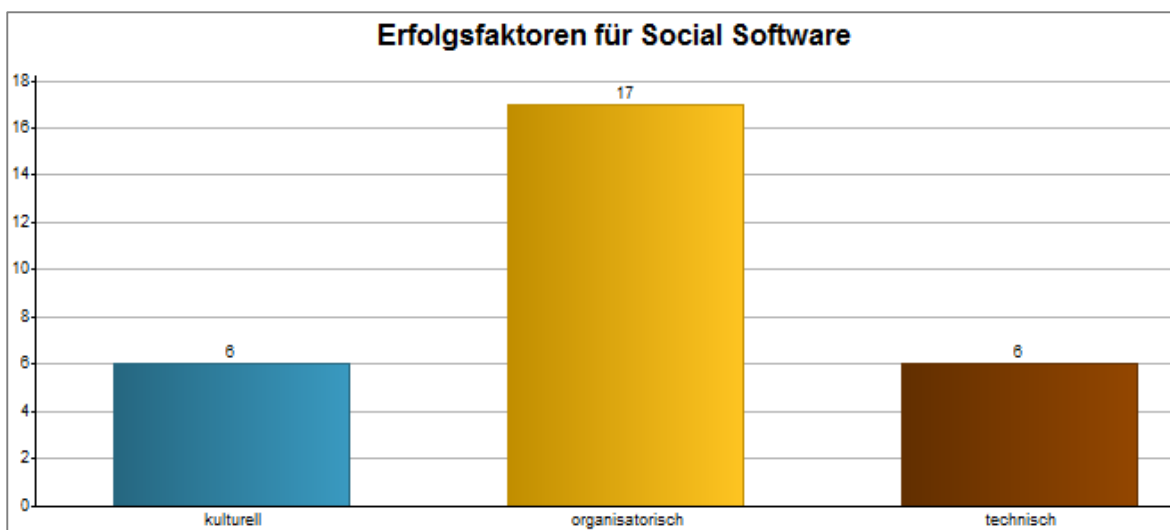


Abbildung 10: Anzahl der Kodierungen Erfolgsfaktoren, MAXQDA

#### 5.4.2.1 Kulturelle Erfolgsfaktoren

Die *Unternehmenskultur* ist ein wichtiges Kriterium. *Offenheit* und *Transparenz* in der Kommunikation werden von den befragten Interviewpersonen als wichtige Voraussetzung für die Nutzung von Social Software genannt (IP1, IP3, IP4). Dies bedingt in den Unternehmen einen Wandel in der bisherigen Denk- und Arbeitsweise der Mitarbeiter. Das Bewusstsein, Informationen offen zugänglich zu machen und anderen Mitarbeitern bereitzustellen, ist in den befragten Unternehmen noch nicht etabliert.

Dies stellt zum Teil ein Problem in der Nutzung und Weiterentwicklung der Software dar: „[...] wir haben mitbekommen, dass das ganze Thema soziales miteinander arbeiten, also diese Offenheit, Transparenz, Vertrauen, was ja die Basis ist für diese Arbeit miteinander, so im Unternehmen noch nicht da ist und dass das auch eigentlich das dickere Brett ist, was zu bohren ist [...]“ (vgl. IP3-23). IP3 stellt den in Unternehmen etablierten Begriff „Abteilungen“ heraus, der das Wort „abteilen“ in sich trägt (vgl. IP3-348). Dieser Ausdruck spiegelt die aktuelle Sichtweise der Mitarbeiter: man „teilt sich ab“ von den anderen Kollegen. IP4 nutzt den Begriff „versäult“ als einen Zustand, der vor der Implementierung der Software im Unternehmen vorlag (vgl. IP4-18). Ein Resultat aus diesem mangelnden Willen zur Transparenz sind separate Bereiche innerhalb der Software, die aufgrund von Berechtigungen im System nur einem bestimmten Personenkreis zugänglich sind. Wissen wird demzufolge abgekapselt und steht nicht jedem Mitarbeiter im Unternehmen zur Verfügung: „[...] es entstehen viele kleine Inseln, die da vor sich rum arbeiten [...]“ (vgl. IP3-385). Teilweise wird auch an gleichen Themen gearbeitet und man wüsste nichts voneinander (vgl. IP3-385, IP1-563). Diese Sichtweise müsse aufgebrochen werden, um mit dem Einsatz einer Social Software im Sinne des Wissensaustausches erfolgreich zu sein. IP1 spricht in diesem Sinne von einem Verständnis, das die Mitarbeiter erlangen müssen, dass Informationen bereitstellen nicht automatisch bedeutet, dass jeder diese Information auch konsumieren wird (vgl. IP1-604). Weiterhin fehle auch das Verständnis bei den Mitarbeitern, wenn private Informationen im Intranet publiziert werden, oder ein Unternehmensbereich postet, dass eine neue Kaffeemaschine angeschafft wurde (vgl. IP4-310). Dies lässt insgesamt in den Unternehmen auf eine mangelnde Teamkultur und ein fehlendes „Wir-Gefühl“ schließen. Die Mitarbeiter stellen in Frage, ob solche Informationen tatsächlich in ein Intranet gehören. Vermehrte Diskussionen haben im Unternehmen von IP4 letztendlich dazu geführt, dass eine Dienstvereinbarung abgeschlossen wurde. Die Unternehmenskultur sollte daher etabliert sein. Bei der Einführung der Social Software im Unternehmen von IP4 wurde in einer Mitarbeiterveranstaltung, in der regelmäßig über Unternehmensstrategien gesprochen wird, nicht nur die Einführung der neuen Software angekündigt, sondern auch die neue Unternehmens- und Kommunikationskultur vorgestellt und offen über die damit einhergehenden Ängste gesprochen (vgl. IP4-288). IP4 spricht in diesem Zusammenhang auch vom wichtigen Kriterium der *Glaubhaftigkeit* bei der Einführung eines Social Intranets. Man muss demnach glaubhaft rüberbringen: „[...] dass man das will [...]“ (vgl. IP4-446). Und dies gelingt lt. IP4 sehr gut, wenn die Führungskräfte hier eine *Vorreiterrolle* einnehmen und das Werkzeug auch selbst nutzen und wiederum Mitarbeitern, die es auch nutzen, *Anerkennung* zollen (vgl. IP4-448). Dazu gehöre auch, die Mitarbeiter zu ermutigen diese Werkzeuge zu nutzen, wenn sie sich nicht trauen.

Auf der anderen Seite wäre es auch wichtig sie nicht zu maßregeln, wenn sie sich entgegen der Regeln verhalten. Diese Aussagen betreffen den richtigen *Führungsstil* im Unternehmen und können demnach als weiterer Erfolgsfaktor eingeordnet werden. Denn IP4 führt weiter zur Nutzung von Social Software aus: „[...] *die bringen ja auch Chancen mit, die vielleicht von dem ein oder anderen einen anderen Führungsstil abverlangen, also man kann nicht mehr mit Herrschaftswissen regieren [...]*“ (vgl. IP3-158). Die Führungskraft nimmt zukünftig im Unternehmen eine andere Position in gleicher Augenhöhe mit dem Mitarbeiter ein, weg von einem hierarchischen Organisationssystem, hin zu flachen Strukturen. Diesem neuen Ansatz wird mit Unverständnis und Widerstand begegnet, wie IP4 an einem Zitat aus seinem Unternehmen belegt: „[...] *Naja, wieso? Ich entscheide das doch und warum ich das so mache, das geht doch gar keinen was an. Ich bin doch der Leiter, also ich entscheide das so und wenn ich es entschieden habe, dann ist es halt so*“[...]“ (vgl. IP4-358). Lt. IP4 sei ein Soziales Intranet „inkompatibel mit so einer Führungsposition“. Mitarbeiter müssen die Möglichkeit zu mehr Verantwortung und eigenverantwortlichem Handeln erhalten, bestätigt IP3 die neue Art der Führung und stellt fest, dass man als Führungskraft: „[...] *eher auch mehr die Ziele vorgibt und nicht immer nur den Weg beschreibt, das ist dann dem Mitarbeiter seine Sache*“[...]“ (vgl. IP3-161). IP1 nennt im Zusammenhang mit der Offenheit der Kommunikation ein weiteres wichtiges Erfolgskriterium: eine erforderliche Strukturiertheit im Arbeiten (vgl. IP1-601). Gemeint ist der Umgang mit der Offenheit der Informationen, insbesondere die Einschätzungskraft des Mitarbeiters, welche Informationen öffentlich zugänglich gemacht werden und welche nicht. Der Mitarbeiter benötigt eine Kompetenz, sensible Daten (z. B. Passwörter) von den öffentlichen Daten zu trennen oder separat abzulegen, aber dennoch für Arbeitsprozesse wieder „verbinden“ zu können. Von den Interviewpartnern wurden weitere Aussagen getroffen, die eine neue *Medienkompetenz* des Mitarbeiters thematisieren und folglich als ein weiterer kultureller Erfolgsfaktor genannt werden kann. Die befragten Personen nannten vor allem die Fähigkeit einzuschätzen, welches Werkzeug für welchen Anwendungsfall sinnvoll und geeignet ist, weil man „[...] *für ein und denselben Sachverhalt verschiedene Lösungen anstreben kann*“[...]“ (vgl. IP3-375). In diesem Zusammenhang ist die in Kapitel 3.3.3 thematisierte Nutzungsoffenheit von Social Software ein Grund, der diese Kompetenz in den Fokus rückt. IP3 gibt an, dass es wichtig sei, „[...] *ein Gefühl dafür zu entwickeln* [...]“ (vgl. IP3-261), welches Medium für welche Art der Kommunikation geeignet sei. Zwar ersetze das Social Intranet zum Teil bestehende Kommunikationswege, aber dennoch stellt es einen zusätzlichen Kanal, neben den bekannten Medien wie E-Mail und dem klassischen Hauspostbrief, dar.

Es gibt also im Unternehmen mehr Möglichkeiten zu kommunizieren und die Veränderung, dass es für einen Sachverhalt mehrere Lösungswege gibt, muss von den Mitarbeitern erlernt werden. Sonst entstehen z. B. Communities, wo sie nicht sinnvoll sind. Das Verständnis für das andere Prinzip der Informationsbeschaffung (vgl. IP1-574), dass nicht jeder alles liest, sondern nur das, was ihn interessiert, und die neue Information der Zusammenarbeit mit mehr Transparenz, ist nicht automatisch bei den Mitarbeitern vorhanden, sondern müsse erlernt werden. Und wenn etwas neu ist, dann generiert es Ängste, die man nur mit Konfrontation überwinden könne (vgl. IP4-51). Dieser Prozess ist sehr zeitintensiv. IP4 ist in der Einführungsphase der Software auf diese Themen explizit eingegangen und stellte als Maßnahme das Prinzip der Freiwilligkeit vor, dass nicht jeder sich aktiv beteiligen muss, sondern es neben der produktiven ebenso eine rezeptive Nutzung gibt (vgl. IP4-304). Dies sollte den Mitarbeitern auch die Angst nehmen, etwas falsch zu machen oder etwas falsches zu sagen. Vor der Tatsache, dass in Unternehmen verschiedene Generationen und Profile von Mitarbeitern zusammenarbeiten, stehen sie vor der Herausforderung, unterschiedliche Medienkompetenz-Level der Mitarbeiter zu berücksichtigen und anzunähern. Daher dürfe bei der Einführung eines Social Intranets nicht revolutionär vorgegangen werden, sondern mühsam Stufe für Stufe (vgl. IP1-819). IP1 stellt weiterhin fest, dass vor allem die jungen Mitarbeiter „Feuer und Flamme“ für dieses Thema sind (vgl. IP1-817). Jedoch gilt es eine Balance bei der Einführung der Werkzeuge zu finden, bestätigt IP1: „[...] *Ich kann die einen nicht überfordern und ich darf aber die anderen auch nicht unterfordern* [...]“ (vgl. IP1-355). Der Aspekt der unterstützenden Maßnahmen, insbesondere Schulung, Coachings oder auch die Personalentwicklung, gewinnt daher eine starke Bedeutung, bestätigen die Interviewpartner.

#### **5.4.2.2 Organisatorische Erfolgsfaktoren**

Ein sehr wichtiges Kriterium ist das Darlegen von *Anwendungsfällen* und dem *Nutzen*, der daraus entsteht (IP1, IP3). IP3 stellt die Abonnieren-Funktion der Software heraus. Sie wurde sehr gut als Argument angenommen die Software zu nutzen, weil der Mitarbeiter nur noch die Informationen erhält, die ihn wirklich interessieren (vgl. IP3-414). Andere Kommunikationskanäle wurden in diesem Zusammenhang abgelöst. Aber nicht nur der Nutzen einer Software lässt sich laut IP1 verkaufen, auch Probleme (vgl. IP1-567). Daher kann es hilfreich sein, Probleme bewusst entstehen und zuzulassen. Im Fall von IP1 betraf es den fehlenden Willen zur Transparenz und die daraus resultierende Abkapselung des Wissens. Nach einiger Zeit entstand der Wunsch bei den Mitarbeitern, doch einige Seiten anderer Wikis in das eigene zu kopieren.

Erst mit diesem Bedarf und Wille entstehe ein Umdenken beim Mitarbeiter, weil in dem Moment erst die Erfahrung gemacht wurde. Dieser Weg zum Umdenken beim Mitarbeiter ist länger, wird aber als erfolgreich bezeichnet (vgl. IP4-259). Auch das Thema Schulung wurde angesprochen. IP2 nennt es „Unterweisung“: *„[...] die Leute müssen entsprechend, Ausbildung möchte ich nicht behaupten, aber die müssen entsprechend unterwiesen werden. Die müssen jemanden zur Seite gestellt kriegen [...]“* (vgl. IP2-514). In ähnlicher Form wird es im Unternehmen von IP3 praktiziert. Die Abteilung Unternehmenskommunikation schult und coacht die Mitarbeiter für ihren speziellen Anwendungsfall (vgl. IP3-110, 214). Anhand eines solchen Vorgehens wird gezielt der Nutzen für die Abteilung erkannt, was wiederum die Akzeptanz erhöht. IP3 führt weiter aus, dass es bei allen Maßnahmen zum Mitarbeiter hin einen Erfolgsfaktor darstellt, andere *Begrifflichkeiten* in der Kommunikation zu nutzen. Dass man nicht von einem „Wiki“ spricht, denn das ist nur das Werkzeug als Mittel zum Zweck, sondern die Namen anwendungsfallbezogen und verständlich auswählt (vgl. IP3-20). Ein weiterer genannter Erfolgsfaktor ist das *Commitment der Führungskräfte* über alle Hierarchiestufen. Im Unternehmen von IP1 gab es kein Commitment des Top-Managements, was dazu führte, dass einerseits das „Social“ Intranet eher klassisch aufgebaut wurde mit wenig bis keiner Interaktion für die Mitarbeiter und sich andererseits parallel eine „Untergrundorganisation“ gebildet hat, die das Thema Social Media weiter vorantreibt, um es außerhalb des offiziellen Projektes *„[...] aus der Schusslinie herauszunehmen [...]“* (vgl. IP1-252). Aufgrund flacher Hierarchien ist es im Unternehmen möglich in den einzelnen Teams die Social Software als Werkzeug für die Zusammenarbeit vorzustellen und anwendungsfallbezogen einzuführen. IP1 bezeichnet dieses Vorgehen als „mühselig“, aber *„[...] bringt letztendlich uns die Nutzen- und Bedarfsargumentation von unten [...]“* (vgl. IP1-257) und das Thema Social Media im Unternehmen kann so weiter vorangetrieben werden.

Für die Einbeziehung der Führungskräfte fehlt IP1 momentan ein konkreter Anwendungsfall, der den Nutzen stiftet im oberen Management: *„[...] wir haben im Moment keine Ansatzpunkte, weil die Thematik abstrakt bleibt, bis sie die Erfahrung haben. Und dafür brauche ich Anwendungsszenarien, aber finde mal Anwendungsszenarien für Social Media auf der Managementebene [...]“* (vgl. IP1-929). Auch bei IP4 ist die Überzeugung der Führungskräfte zur Nutzung des Social Intranets ein wichtiger nächster Schritt. Es gäbe aktuell sehr viel Potenzial in der Vorbildwirkung des Managements und der Führungskräfte (vgl. IP4-569). Daher soll mit geplanten Führungskräfte-Workshops unter externer Anleitung die neue Kommunikationsstrategie und die Anwendungsfälle besprochen werden.

Gründe für diese Scheu des oberen Managements werden von IP4 angesprochen: *„[...] und dann nun plötzlich mit so einer Welt konfrontiert sind, die, wo sie eher ihre Kinder sehen als sich selbst [...]“* (vgl. IP4-350). Des Weiteren bestünde auch eine mangelnde IT-Affinität, bestätigen die Interviewpartner. Bei IP2 vertritt das Top-Management die Meinung, dass es ein sehr zeitaufwendiges Medium ist und permanent bei den Leuten im Hintergrund läuft (vgl. IP2-136). Zudem wird der Satz „Das Internet vergisst nichts“ genannt, der scheinbar nur mit den negativen Aspekten des Web 2.0 gesehen und nicht mit den Chancen für das Unternehmen in Richtung „Wissenserhalt“ in Verbindung gebracht wird. Bei IP2, IP3 und IP4 ist das obere Management zwar prinzipiell mit der Nutzung einverstanden, aber kein Motor für das Thema. Teilweise gibt es auch Bedenken, aber das Werkzeug wird „geduldet“. Demzufolge ist die *Vorbildfunktion* für die eigene Nutzung wenig bis gar nicht vorhanden, was explizit von IP4 als Grund für die derzeit noch mangelnde Akzeptanz angesehen wird (vgl. IP4-569). Im Unternehmen von IP4 wird die Nutzung eines Social Intranets mit dem Begriff des „Mainstream“ assoziiert, was den Vorteil eröffnet, dass es dann als nichts Besonderes mehr gesehen oder etwas „Radikalem“ ähneln würde. Sondern dass es etwas ist, was ja jeder wollen würde. Dennoch würde dieser Mainstream: *„[...] zwar durch Worte bedient, aber eben nicht durch Taten [...]“* (vgl. IP4-373).

Auf der anderen Seite führt IP2 an, dass eine zu rege Beteiligung der Führungskräfte, z. B. in den Kommentaren, im Social Intranet negative Auswirkungen haben könne. Mitarbeiter könnten sich dadurch gehemmt fühlen, weil *„[...] sehr schnell die Auffassung entstehen kann: ‚Da unterhalten sich nur die Großen‘ [...]“* (vgl. IP2-328). Davon ausgehend scheint es wichtig zu sein, eine Balance zu finden zwischen „mitmachen“ und „sich beteiligen“, aber auf der anderen Seite nicht zu sehr im Vordergrund zu stehen und stattdessen die Mitarbeiter „reden“ lassen. Jedoch räumt IP2 auch ein, man müsse als Führungskraft sehr viel reden und bezeichnet es sogar als zukünftige Hauptaufgabe. Und in einem Social Intranet wäre es ja nichts anderes in Schriftart und Bild (vgl. IP2-155). Ein weiterer genannter Erfolgsfaktor ist das Einbeziehen von *Multiplikatoren* im Unternehmen mit einem guten Netzwerk (vgl. IP2-534). IP3 nennt junge Leute als Treiber für den Wandel, ebenso IP1 (vgl. IP3-163, IP1-817). Sie wollen mit den neuen Werkzeugen arbeiten und bringen Anwendungsfälle in das Unternehmen ein. Multiplikatoren und gut vernetzte Personen sorgen für mehr Reichweite, und je mehr Mundpropaganda geführt wird, desto erfolgversprechender sei es. Dabei ist ein weiterer wichtiger Punkt, der genannt wurde: Geduld haben und Willensstärke zeigen (vgl. IP2-567, IP4-447). Nicht nur auf Seiten der Führungskraft, auch die Mitarbeiter, die das System einführen, müssen diese Eigenschaften mitbringen.

Denn aus den Erkenntnissen der Untersuchung wird klar, dass ein Social Intranet nicht schnell eingeführt ist, sondern „[...] *ein langer Prozess, ein jahrelanger Prozess, vielleicht auch einer, der immer passieren muss [...]*“ (vgl. IP4-275) aufgrund der dynamischen Umgebung am Markt, in der sich die Unternehmen befinden würden. IP2 nannte für seinen Fall den Vorteil, dass sein Chef und er als Initiatoren im Unternehmen sehr gut vernetzt waren und so einige Dinge unbürokratischer und auf schnellerem Weg gelöst werden konnten (vgl. IP2-572). Damit stellt sich die nächste Frage zum Vorgehen bei der Einführung und Implementierung eines Intranets: Ist ein chaotisches Vorgehen zu wählen oder ein strukturiertes Projektmanagement der Erfolgsfaktor? Auch dies wurde versucht als Erfolgsfaktor zu ermitteln, jedoch sind die Ansätze dahingehend sehr unterschiedlich. IP2 sieht das „kreative Chaos“ mit „Big Bang“-Effekt als erfolgreichen Weg an (IP2-852), da ein starres Projektmanagement das Thema in der Anfangsphase „abwürgen“ kann (IP2-578). IP3 würde in seinem Fall nicht noch einmal nach dem „Big Bang“-Prinzip vorgehen, sondern strukturierter arbeiten mit einer genauen Analyse der vorherrschenden Kultur im Unternehmen, in der auch abgewogen wird, ob es überhaupt sinnvoll ist ein Social Intranet einzuführen (vgl. IP3-536). IP1 geht mit der parallelen „Untergrundbewegung“ ebenfalls eher unstrukturiert und ungeplant vor. Die Einbeziehung der Führungskräfte, die diese Software nicht akzeptieren, wird dabei bewusst außen vor gelassen (vgl. IP1-278). Man hebelt damit den Widerstand aus. Dies geht jedoch nur, wenn man nichts Neues einführt, wofür monetäre Ressourcen benötigt werden. Bei IP1, IP2 und IP3 war dies der Fall. Wird eine neue Software benötigt, wie bei IP4 für das ganze Haus nach der Testphase, muss eine Akzeptanz und der Nutzen bereits vorhanden sein, da sonst kein Budget bereitgestellt wird, wie es IP1 erlebt hat. IP2 ist sich bewusst, dass diese unstrukturierte und chaotische nur bis zu einem gewissen Punkt möglich ist (vgl. IP2-585).

Im Interview wurden die Interviewpartner auch nach den „Lessons Learned“ gefragt. IP3 und IP4 gaben dabei konkret an, dass sie strukturierter und planvoller an das Projekt herangehen würden (vgl. IP3-543, IP4-686). IP4 führt weiter aus, dass es wichtig wäre, sich bewusst zu machen, dass das Vorhaben etwas mit Veränderungsmanagement zu tun hat und dass man Wege planen müsse, um mit Widerständen umzugehen (vgl. IP4-421). Und es vor allem wichtig wäre, dass man den Schwung nicht verliert und sich nicht desillusionieren lässt. Sondern weitere Maßnahmen durchführt, wie z. B. Mitarbeiter- oder Führungskräfteworkshops, und dass man dafür auch Geld und Kapazitäten einplant.



Dementsprechend werden beide Wege als Erfolgsfaktor genannt, sodass man in der Auswertung zu diesem Punkt ableiten kann, dass es wichtig ist, vorher die Bedarfe und die IST-Situation im Unternehmen hinsichtlich unterschiedlicher Kriterien aus den genannten Erfolgsfaktoren zu analysieren, um dann zu entscheiden, welcher Weg sinnvoll und zielführend gegangen werden kann.

#### 5.4.2.3 Technische Erfolgsfaktoren

Hinsichtlich der technischen Erfolgsfaktoren wird vor allem die *Einfachheit* der Plattform thematisiert (IP1, IP4). Die Software muss niedragschwellig, intuitiv und selbsterklärend zu nutzen sein, sodass sie keine Einstiegshürde darstellt. Sonst leidet die Akzeptanz und Bereitschaft damit zu arbeiten. Wichtig sei, dass die Software keine zusätzliche Belastung im täglichen Arbeiten darstellt, betont IP1 und begründet: „[...] *die finden den Button nicht mehr in der Maske, dann machen die die Maske zu und dann machen die nix mehr. Weil die haben keine Zeit, sich an der Stelle dort einzuarbeiten [...]*.“ (vgl. IP1-182). Unter dem Aspekt einer fehlenden Affinität zu IT- und Social Media-Themen, entscheidet die Plattform am Ende, wie gut und schnell man das Vorhaben einführen kann (vgl. IP1-539). In der Praxis bereitet lt. IP4 bereits das editieren einer Internetseite für viele Mitarbeiter Schwierigkeiten (vgl. IP4-43). Weiterhin fehlt auch das grundsätzliche Verständnis für neue Funktionen, wie z. B. dass geänderte Seiten wieder rückgängig gemacht werden können (vgl. IP4-253). IP2 geht wiederum davon aus, dass das grundsätzliche Bedienen eines „Like“-Buttons oder das Kommentieren eines Beitrags bereits aus dem Alltag mit Facebook und Co. gelernt sei (vgl. IP2-391). Dennoch ist es lt. IP2 besonders wichtig die *Werkzeuge sukzessiv einzuführen*, Schritt für Schritt, sodass die Mitarbeiter auch Zeit haben, sich daran zu gewöhnen (vgl. IP2-283, 490). Im Unternehmen von IP2 hat es sich bewährt, dies ohne Strategie und Planung zu tun: „[...] *mehr oder minder unkoordiniert [...] ohne Strategie, das ganze Ding ist eine Art Laboratorium und wir fahren bis Dato ganz gut [...]*“ (vgl. IP2-285).

Ein weiterer wichtiger Faktor, der genannt wurde, ist die Fähigkeit der Software die Heterogenität der Mitarbeiter eines Unternehmens abbilden und *zielgruppenspezifische Informationen* bereitstellen zu können. IP1 nennt in diesem Zusammenhang die Kluft zwischen einem Mitarbeiter in der Logistik, der keine Zeit hat im Akkord seiner Arbeit mit einem Social Intranet zu arbeiten oder zu kommunizieren, und auf der anderen Seite einem Wissensarbeiter in einer anderen Abteilung im Unternehmen, der das Werkzeug mit den Social-Komponenten in der täglichen Zusammenarbeit mit Kollegen nutzt und das Potenzial wesentlich mehr ausschöpfen kann (vgl. IP1-361, 345).

Auch im Unternehmen von IP3 liegt ein ähnlicher Sachverhalt vor: „[...] weil die Kulturen von Fachbereich zu Fachbereich unterschiedlich sein können [...]“ (vgl. IP3-273). Das Resultat ist, dass diese Mitarbeiter das Intranet nicht nutzen, weil sie es für ihre Arbeit nicht nutzen können oder nicht benötigen. Das Social Intranet sollte daher fähig sein, beide Welten abzubilden: Für den Logistiker, der klassisch die Unternehmensinformationen abrufen und auf der anderen Seite den Wissensarbeiter, der mit Social Media-Funktionalitäten mit anderen Kollegen digital zusammenarbeitet. Ein weiterer Erfolgsfaktor, der in engem Zusammenhang mit der Offenheit von Informationen steht, ist das *Berechtigungsmanagement*. Im Unternehmen von IP1 und IP3 kapselt sich Wissen aufgrund getrennter Bereiche im Social Intranet ab. Dies ist kontraproduktiv in einem System, in dem Offenheit und Transparenz die Grundlage der Zusammenarbeit darstellt. Grundsätzlich sollten lt. IP1 alle Informationen öffentlich verfügbar sein, mit Ausnahme vertraulicher Daten: „[...] die muss ich dann noch einmal separat ablegen [...]“ (vgl. IP1-627). Wichtig sei aber dabei, nicht zu viele Daten als vertraulich abzulegen: „[...] sonst funktioniere das nicht [...]“. Damit das gelingt ist in den kulturellen Maßnahmen ein wichtiger Grundstein zu legen, bestätigt IP3 (vgl. IP3-272).

Ein weiterer genannter Erfolgsfaktor ist die *Substitution von bestehenden Kommunikationskanälen und Software-Systemen*. Mit dem Einsatz der Social Software würden demnach bestehende Systeme abgelöst oder zusätzliche Kommunikationswege ausgeschaltet. IP3 nennt an dieser Stelle noch einmal das Beispiel des Blogeintrags, der abonniert werden kann und eine E-Mail-Kommunikation ablöst. Bei IP1 wurde ein System komplett abgeschafft und durch Funktionen der Social Software ersetzt, sodass keine Redundanzen auftreten und es vielmehr zu Synergien in der weiteren Anwendung mit anderen Systemen führt (vgl. IP1-408). Bei IP3 und IP4 wurden jeweils die alten Intranet-Systeme abgelöst. IP2 spricht in diesem Zusammenhang ebenfalls von einer Tendenz im Unternehmen, dass nach und nach Seiten des klassischen Intranets in die Social Software umziehen (vgl. IP2-180). Bei IP4 wurden Kommunikationskanäle abgelöst, die die Allgemeinheit ausschließen, also die persönliche E-Mail-Kommunikation (vgl. IP4-226).

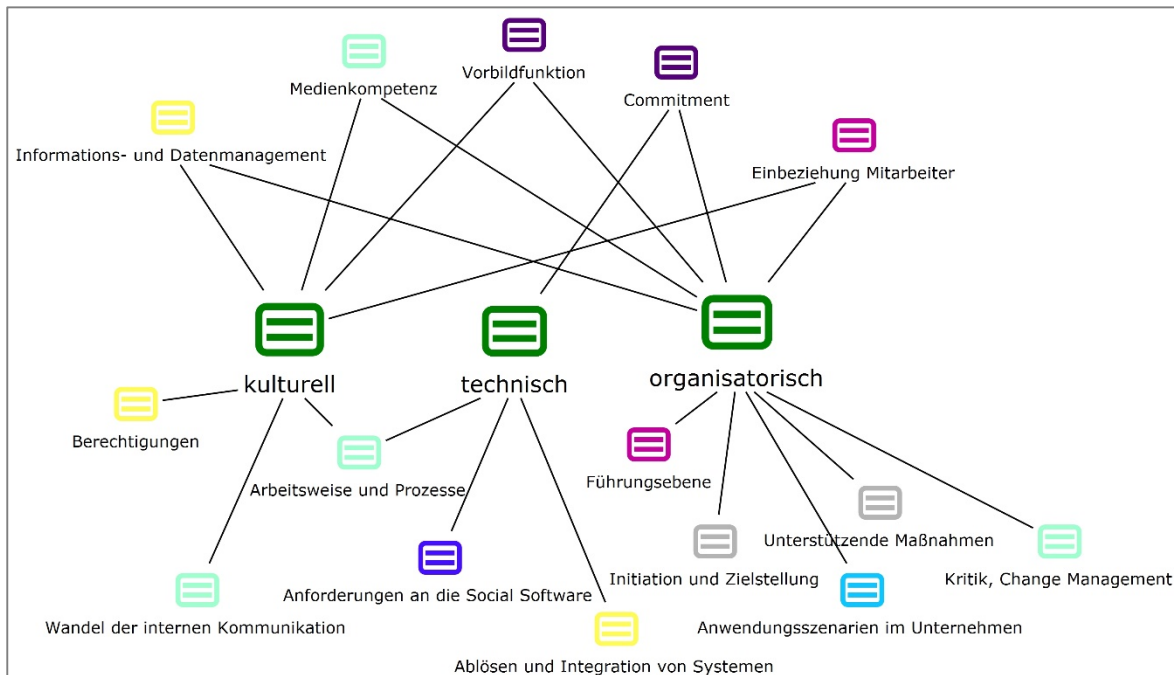
#### **5.4.2.4 Zusammenfassung**

Tabelle 12 zeigt abschließend die ermittelten Faktoren in einer Gesamtübersicht.

<b>Bereich</b>	<b>Ermittelte Erfolgsfaktoren der Untersuchung</b>	<b>IP</b>
<b>Kulturell</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unternehmenskultur</li> <li>▪ Offenheit, Informationsfreiheitsgrade</li> <li>▪ Führungsstil nicht hierarchisch; mehr Verantwortung und eigenverantwortliches Arbeiten der Mitarbeiter</li> <li>▪ Glaubhaftigkeit in der Kommunikation</li> <li>▪ Anerkennung und Motivation durch die Führungskraft</li> </ul>	IP1, IP3 IP1 IP3  IP4 IP4
<b>Organisatorisch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nutzen und Anwendungsfälle verkaufen</li> <li>▪ Medienkompetenz der Mitarbeiter</li> <li>▪ Probleme bewusst entstehen lassen (als Lernprozess)</li> <li>▪ Abkehr von Fach-Begrifflichkeiten</li> <li>▪ Commitment des (Top-)Managements</li> <li>▪ Vorbildfunktion vom höheren Management und der Führungskräfte</li> <li>▪ Einbeziehung von Multiplikatoren und Netzwerken, „Hast du gehört?“-Effekt nutzen</li> <li>▪ Im Vorfeld Analyse der IST-Situation; Planung des Vorgehens; Changemanagement               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Abwägen: Macht es Sinn die Software einzuführen?</li> </ul> </li> <li>▪ Sanfter Druck („hin massieren“, Vorbild und Anweisung mit Nutzenerläuterung kombinieren)</li> <li>▪ Einführung nach „U-Boot“-Taktik mit „Big Bang“ und wenig Einbeziehung</li> <li>▪ Geduld und Willensstärke</li> <li>▪ Interne Vernetzung der Projektleitung/Initiatoren</li> </ul>	IP1, IP3 IP1, IP3 IP1 IP3 IP1, IP2 IP2, IP4  IP1, IP2  IP3, IP4  IP3  IP2, IP4  IP2  IP2, IP4 IP2
<b>Technisch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einfachheit der Plattform und einfache Bedienung</li> <li>▪ Schrittweises Einführen neuer Werkzeuge</li> <li>▪ Software muss Heterogenität des Unternehmens berücksichtigen</li> <li>▪ Kein umfangreiches Berechtigungsmanagement</li> <li>▪ Funktionen mit konkretem Nutzen herausstellen</li> <li>▪ Substitution und Abschaffung alter Systeme</li> </ul>	IP1, IP4 IP2 IP1, IP3  IP1 IP3 IP3

**Tabelle 12:** Ergebnisse zu Erfolgsfaktoren von Social Software

Mit der Auswertung der Erfolgsfaktoren wird klar, dass die Einführung eines Social Intranets auf vielen Ebenen des Unternehmens wirkt und teilweise auch ineinander greifen, kulturelle Maßnahmen bedingen z. B. ebenso organisatorischen Änderungen. Abbildung 11 stellt diese Zusammenhänge der überschneidenden Codes grafisch dar.



**Abbildung 11:** Überschneidende Codes Erfolgsfaktoren, MAXQDA

Kulturell sind die Werte der Offenheit und Transparenz in der Unternehmenskultur zu verankern, die die Führungskräfte vorleben und die auch ein Umdenken im Führungsstil bedeuten. Zusätzlich ist das Thema Medienkompetenz der Mitarbeiter ein zentrales Thema. Organisatorisch sind Anwendungsfälle und ein konkreter Nutzen zu kommunizieren und bestenfalls durch ein Vorgehen in kleinen Schritten durch persönliche Erfahrungen zu untermauern. Das Einbinden von Multiplikatoren und ein eigenes persönliches Netzwerk sind ebenso wichtig, wie eine Vorbildfunktion der Führungskräfte und ein sanfter Druck zur Nutzung der Software. Technische Erfolgsfaktoren sind insbesondere die Einfachheit der Plattform und eine Anpassungsmöglichkeit an die Heterogenität eines Unternehmens wichtig. Des Weiteren sollte das Berechtigungsmanagement eine offene Kultur unterstützen und die Social Software andere Systeme und Kommunikationskanäle ablösen.

Betrachtet man die Erfolgsfaktoren in Relation zum einhergehenden Wandel im Unternehmen, dann sind aus den Zuordnungen der Codes vor allem zwei Bereiche als sehr wichtig zu bezeichnen: Die interne Kommunikation sowie die Medienkompetenz der Mitarbeiter. Abbildung 12 zeigt den Sachverhalt als exportierte Übersicht aus dem MAXQDA-System.

Codesystem	Erfolg...	kulturell	technisch	organisatorisch
Wandel im Unternehmen				
Veränderung, Kritik, Change Management				
Interne Kommunikation		■		■
Wissensmanagement				
Arbeitsweise und Prozesse		■	■	
Medienkompetenz		■		■

Abbildung 12: Überschneidende Codes Wandel und Erfolgsfaktoren, MAXQDA

Neben den Erfolgsfaktoren bedingen die Einführung und der Betrieb einer Social Software auch wichtiger Rahmenbedingungen. Diese werden im nachfolgenden Kapitel ausgewertet.

### 5.4.3 Rahmenbedingungen im Unternehmen

In den Antworten der Interviewpersonen fanden sich neben den genannten Erfolgsfaktoren eine Vielzahl von weiteren Rahmenbedingungen und Gegebenheiten im Unternehmen, die bei einer Einführung berücksichtigt werden sollten. Diese sind: Die Rolle der Führungskraft, Akzeptanz, unterstützende Maßnahmen, das Berechtigungs- und Informationsmanagement und davon separat betrachtet, das Thema Datenschutz. Das Kapitel schließt ab mit einem Ausblick, was die jeweiligen Fälle in Zukunft an Maßnahmen für ihre Social Software in Angriff nehmen wollen.

#### *Rolle der Führungskraft*

Die Rolle der Führungskraft und deren Commitment wurden im vorangegangenen Kapitel zu den Erfolgsfaktoren bereits thematisiert. Obwohl dieses Kriterium wichtig ist, bedeutet lt. IP1 ein fehlendes Commitment des Managements nicht „[...] dass damit das Projekt gescheitert ist. Man muss halt nur einfach einen anderen Weg finden [...]“ (vgl. IP1-537). Aus diesen Situationen heraus bildete sich bei IP1 eine sog. „Untergrundorganisationen“ oder eine bei IP2 eine sog. „Graswurzelbewegung“.

IP4 hat die ersten Tests innerhalb der eigenen Abteilung durchgeführt und erst nachdem das Thema bekannt und fast „Mainstream“ wurde, wurde es mit Budget auf das gesamte Haus ausgerollt. Zwar lagen die Commitments des Managements bei IP3 (Vorstandsbeschluss) und IP4 (Dienstvereinbarung) vor, aber in beiden Fällen war das Management kein Motor oder aktiv involviert mit entsprechender Vorbildwirkung. IP 3 beschreibt die Situation wie folgt: *„[...] sie haben uns da keine Schwierigkeiten gemacht in der Arbeit, aber es ist auch nicht so, dass der Vorstand sagt, jetzt macht ihr da einen Vorstandsblog. Die [...] haben da ihre Bedenken oder sind da jetzt an der Stelle noch nicht so offen [...]“* (vgl. IP3-177). Bei IP4 gab es das Phänomen, dass zwar alle Abteilungsleiter an der Dienstvereinbarung mitgewirkt und diese verabschiedet haben, sich aber heute unterschiedlich stark daran gehalten wird (vgl. IP4-335). IP1 erklärt das Phänomen der fehlenden Akzeptanz mit der fehlenden Nutzenerfahrung: *„[...] das Management arbeitet mit solchen neuen Werkzeugen nicht und sieht auch den Bedarf nicht. Wir kriegen den (Nutzen) einfach nicht transportiert [...]“* (vgl. IP1-243). Weiterhin wird auch die Vertraulichkeit von Daten als Barriere für die Akzeptanz auf Geschäftsleitungsebene gesehen (vgl. IP1-300). IP4 führt einen weiteren Grund an: *„[...] Und dann hat es [...] auch den Grund, dass das zum Teil wirklich nicht gewollt ist, dass jeder alles mitlesen kann. Dass jeder jeden Arbeitsprozess schon beim Entstehen [...] beobachten kann, wenn Dinge diskutiert werden, Entscheidungen herbeigeführt werden, dass sie in jeder Phase dieses Prozesses immer alles transparent haben [...]“* (vgl. IP4-353). Im Fall von IP2 war zwar der Initiator des Vorhabens der kaufmännische Leiter, der als Blog-Owner auch mit gutem Beispiel voran geht, aber auch hier sind die Vorstände eher skeptisch und zwiegespalten dem Thema gegenüber: *„[...] es ist ein sehr zeitaufwendiges Medium in seinen Augen. Und er hat dann angeregt oder hat mit eingeworfen, man bräuchte ein redaktionelles Team, um das ganze Thema zu pflegen [...]“* (vgl. IP2-145). IP2 fand diesen Vorschlag weniger geeignet, da bei einem redaktionellen Team, was anstelle des Chefs postet, die Authentizität verloren geht. An der steigenden Beteiligung am Blog des kaufmännischen Leiters sei jedoch zu erkennen, dass die Mitarbeiter in einen Dialog treten und es auch positiv aufgenommen würde, wenn der Chef auf die Kommentare persönlich antwortet (vgl. IP2-337). Im Fall von IP4 ist die oberste Leitungsebene der Direktion ebenfalls kaum involviert, was wiederum der Grund sei, warum in den nächsten Führungsebenen noch viel Potenzial in der Nutzung der Software steckt. Führungskräfte sollten lt. IP4 zwar mit gutem Beispiel vorangehen, aber zum Teil auch durch Anweisung die Nutzung der Software vorantreiben (vgl. IP4-545).

*Akzeptanz der Mitarbeiter*

Die Gewinnung der Mitarbeiter zum Nutzen der Software ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, der durch die persönliche Nutzenerfahrung zu erreichen ist. Die befragten Personen haben zudem weitere Maßnahmen ergriffen, um die Attraktivität der Software zu steigern, z. B. dass bestimmte Inhalte exklusiv im Intranet veröffentlicht wurden (vgl. IP1-370). IP1 führt dazu aber an, dass dies schwierig im Unternehmen sei und man sensibel vorgehen müsse, damit man Bereiche, die nicht im Intranet sind aufgrund ihrer Arbeitsbedingungen, nicht ausschließe. Insgesamt führt IP1 aus, dass die Kritik und fehlende Akzeptanz eher auf der Managementebene vorliege, weniger auf der Arbeitsebene. Dort würde lediglich die Plattform selbst bemängelt werden (vgl. IP1-321). Weitere Mehrwerte führen auch IP2 und IP3 an. Ein schwarzes Brett sorgt bei IP3 für eine gute Akzeptanz (vgl. IP3-324). Bei IP2 werden Fotos von Veranstaltungen und Rückblicke veröffentlicht (vgl. IP2-667). Bei IP3 zählt auch ein ökonomischer Gedanke als „Verkaufsargument“: durch das Abschaffen anderer Kommunikationskanäle sei ein schnelleres und besseres Arbeiten möglich, da es Zeit spart. Auch das Abonnieren erleichtere dem Mitarbeiter die Arbeit und spare Zeit, indem er nicht mehr selbst für die Informationsbeschaffung zuständig ist, sondern sich einfach benachrichtigen lassen kann (vgl. IP3-184).

*Berechtigungs- und Informationsmanagement*

Social Software lebt vom Prinzip der Nutzungsoffenheit und dass, getreu dem Prinzip des Web 2.0, jeder mitmachen kann. Unternehmen haben jedoch gefestigte Strukturen, es gelten Prinzipien und Regeln. In den befragten Unternehmen spiegelt sich dieses Regelwerk auch anhand des Berechtigungsmanagements in der Social Software wieder. In nur zwei der befragten vier Unternehmen haben die Mitarbeiter die Möglichkeit völlig frei mit dem Intranet zu arbeiten. Im Unternehmen von IP1 wurde die Social Software eher als klassisches Intranet mit wenig sozialen Funktionen aufgebaut, da das Commitment des Managements fehlte. Aus diesem Grund gibt es einen festen Kreis aus Redakteuren, die Inhalte veröffentlichen dürfen im Rahmen von definierten Workflows (vgl. IP1-478). IP1 führt aber aus, dass es zukünftig eine neue Rolle des „Chefredakteurs Intranet“ geben soll, die vor allem die strategische und konzeptionelle Weiterentwicklung des Intranets übernehmen soll. Diese Rolle soll zukünftig in einem neu gegründeten Bereich der „Unternehmenskommunikation“ etabliert werden. Dort würden alle Themen rund um die interne und externe Kommunikation zusammenlaufen mit dem Ziel, Schnelligkeit und Synergien zu schaffen (vgl. IP1-488).

Im Fall von IP2 wurden alle Mitarbeiter verpflichtend als Blogteilnehmer angelegt und mit lesenden Rechten ausgestattet (vgl. IP2-210). Damit können die Mitarbeiter zwar keine eigenen Beiträge verfassen, aber „Gefällt mir“ drücken oder kommentieren. Dabei gäbe es keine Sammel-E-Mail-Accounts, sondern jeder Mitarbeiter darf nur seinen persönlichen Account nutzen (vgl. IP2-560). Sammel-E-Mail-Accounts seien bewusst nicht zugelassen worden, da es als Ausrede für Bequemlichkeit gelte. Im Unternehmen von IP3 wurden sog. „Wiki-Gärtner“ ins Leben gerufen (vgl. IP3-336). Sie halten das System „sauber“ und schaffen eine Ordnung. Die Wiki-Gärtner löschen auch Dokumente, wenn anhand der Zugriffszahlen nicht genutzte Seiten erkannt würden. Bei IP4 können alle Mitarbeiter im Social Intranet Seiten erstellen, kommentieren etc. (vgl. IP4-82). Jedoch gäbe es auch hier sog. „Bereichsadministratoren“, die für die Struktur im Intranet verantwortlich sind und zusätzlich noch redaktionell verantwortliche Personen, die auf Einheitlichkeit im Aufbau der Seiten und den Textlängen achten. Ansonsten bemerkt IP4, dass darauf vertraut werden würde, dass soziale Mechanismen wirken (vgl. IP4-513). Im Zusammenhang mit dem Datenmanagement führen IP1 und IP2 ein Problem hinsichtlich der Benachrichtigungsfunktionen in den Social Intranets an: Mitarbeiter empfinden es als zu viele E-Mails und verbinden damit eine Spam-Funktion (vgl. IP1-761, IP2-381). Bei IP1 liegt es zusätzlich an einer „Konkurrenz der Kommunikationskanäle“, dass wichtige Unternehmensinformationen noch einmal per E-Mail versendet werden würden, um sicher zu gehen, dass jeder Mitarbeiter sie erhält. Andererseits führt IP2 aus, dass ein Mitarbeiter im Tagesgeschäft nicht die Zeit findet, aktiv selbst nach den Informationen zu schauen und daher eine Benachrichtigung notwendig sei (vgl. IP2-698).

### *Datenschutz*

Auch das Thema Datenschutz wurde von den Interviewpartnern bei verschiedenen Themen angesprochen. Die eingesetzte Social Software der Interviewpartner bietet die Möglichkeit persönliche Profile der Mitarbeiter anzulegen. IP1 nutzt die Profilseiten des Sharepoint-Systems. Die Stammdaten der Mitarbeiter werden dort bereits eingespielt und der Mitarbeiter hat auf Basis der Freiwilligkeit die Möglichkeit, diese Daten zu ergänzen. Damit sei aus Sicht des Datenschutzes alles konform (vgl. IP1-426). Jedoch führt IP1 aus, dass auch auf Projektseiten personenbezogene Daten entstehen und dies bei der Archivierung ein Problem darstellen könnte, da man noch nicht weiß, wie man die Seiten archiviert (vgl. IP1-621). IP2 hat das Thema Datenschutz noch nicht genauer spezifiziert, geht aber davon aus, dass im Intranet vorwiegend Unternehmensinhalte veröffentlicht werden.



Und private Inhalte würden, wenn sie veröffentlicht werden, unter dem Aspekt der unternehmerischen Tätigkeit laufen (vgl. IP2-732). Hinsichtlich der Auswertung von Statistischen Daten gelten ebenfalls Restriktionen seitens des Datenschutzes, führt IP2 aus, da könne man nicht schauen, welche Personen (namentlich) sich im Intranet beteiligen (vgl. IP2- 256, 686). Im Unternehmen von IP4 stellte der Schutz persönlicher Daten und der Privatsphäre ein größeres Problem dar. Ursprünglich wurden im Intranet mehr soziale Komponenten implementiert, diese wurden aber nach und nach wieder ausgeschaltet. Das betraf den Chat, die Statusupdates sowie die Statistik, die konkret unter dem Vorwurf der „Schnüffelei“ stand. Beim Chat wurde sich an der Sichtbarkeit des Online-Status gestört, sodass Mitarbeiter der Meinung waren: *„[...] wenn immer alle sehen, dass ich online bin beziehungsweise nicht online bin, dann wissen die ja auch immer, ob ich gerade im Dienst bin oder nicht. Und das betrifft meine persönlichen, meine persönliche Sphäre, und da möchte ich mir von keinem reingucken lassen [...]“* (vgl. IP4-86). Aus Gründen des Eindrucks der „Überwachung“ und aufgrund des hohen Pflegeaufwandes würde auch keine Fähigkeiten-Datenbank angelegt, weil die Mitarbeiter auch nicht wünschen, dass dies für das Unternehmen ausgewertet werden würde (vgl. IP4-496). Jedoch gäbe es in der Software Profilseiten, die auf Basis der Freiwilligkeit vom Mitarbeiter ausgefüllt werden kann.

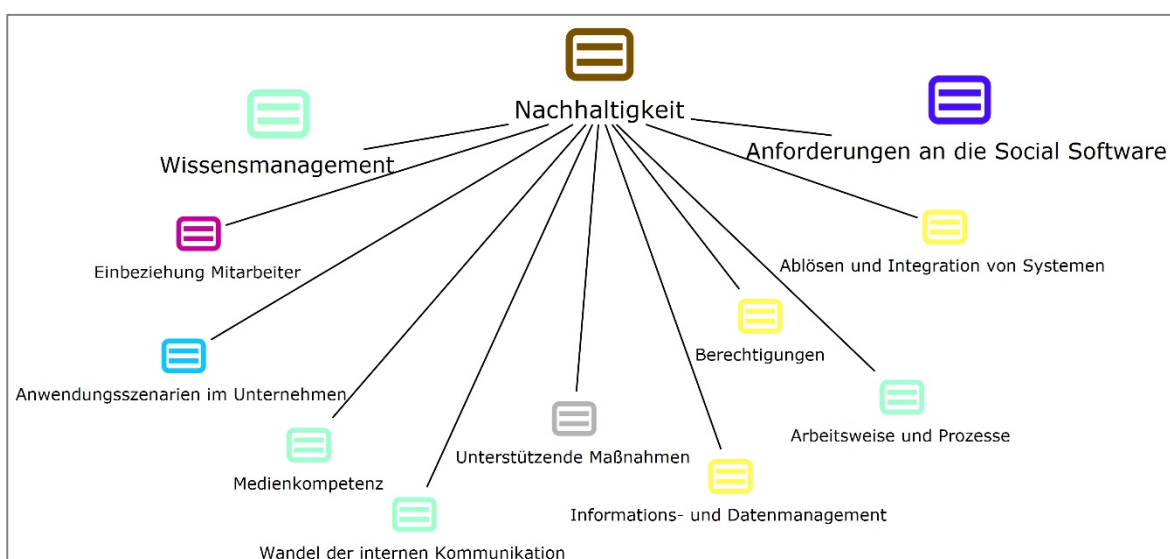
#### 5.4.4 Social Software und Nachhaltigkeit

Ein weiteres Forschungsinteresse besteht darin herauszufinden, wie die Nutzung von Social Software im Kontext der Nachhaltigkeit passieren kann. Dazu wurden im Interview (Anlagen, Teil 3, Fragen 10, 11) Fragen zur generellen Bedeutung von Nachhaltigkeit im Unternehmen und zu konkreten Anwendungsszenarien für mehr Nachhaltigkeit gestellt. Im Unternehmen von IP1 spielt Nachhaltigkeit eine große Rolle und ist in der Unternehmensphilosophie (vgl. IP1-831). Nachhaltigkeit wird als ein Gegensatz zum schnellen und dynamischen Markt, in dem sich das Unternehmen befindet, gesehen. Daher setzt das Unternehmen mit seiner Nachhaltigkeitsstrategie einen bewussten Gegenpol als Rahmen: *„[...] in dem das Ganze noch funktioniert und wo sich am Ende auch mal auf die Person des Mitarbeiters bezogen, der Mitarbeiter und die Organisation wiederfindet [...]“* (vgl. IP1-835). Wichtig sei, dass sich Mitarbeiter und die Organisation wiederfinden und beide von der Schnelligkeit des Marktes nicht überfordert werden. IP1 führt weiter an, dass aus diesem Grund die Werkzeuge im Unternehmen so gestaltet sind, dass sie einen langfristigen Nutzen erzeugen (vgl. IP1-841). Ein weiterer Punkt, der thematisiert wurde von den Interviewpartnern, ist die Nachhaltigkeit von Wissen, das heute für zukünftige Empfänger bereitgestellt wird.

In diesem Zusammenhang wirft IP1 die Frage auf: „[...] wie will denn der Sender heute festlegen, wer diese Information morgen braucht? Dafür bräuchte er eine Glaskugel, das geht nicht [...]“ (vgl. IP1-607). Logische Schlussfolgerung ist für IP1 daraufhin die grundsätzliche Freigabe von Informationen: „[...] Also er muss diese Informationen freigeben [...]“. Intransparenz sei damit ein K.O.-Kriterium für Nachhaltigkeit. In dem Zusammenhang wurde auch die Archivierung von Wissen und Informationen angesprochen. IP1 nennt das Aufräumen von Projektseiten als Anwendungsfall und die damit verbundene Problemstellung: „[...] Wer räumt denn die auf? Wer entscheidet, welches Wissen da draus morgen im Prinzip für jeden Mann zugänglich sein muss? Aufräumen müssen wir sie [...] weil entsteht an der Stelle einfach mal Informationsmüll [...]“ (vgl. IP1-617). Auch im Projekt von IP1 hat Nachhaltigkeit eine Rolle gespielt. Es wurde sich insbesondere mit neuen Kommunikationsformen auseinandergesetzt. Bei der Anschaffung von zusätzlichen Software-Tools wurde nicht nur anhand der aktuellen Situation entschieden, welches Tool gekauft wird mit welchen Funktionalitäten, sondern auch an die Bedarfe von Morgen gedacht (vgl. IP1-855). Eine Erweiterbarkeit der Software mit weiteren Funktionalitäten ist daher ein wichtiges Kriterium. Dabei stellte IP1 auch fest, dass die derzeit genutzte Software „Sharepoint“ nicht nachhaltig genug ist, da keine Vision seitens Microsoft über eine zukünftige Ausrichtung der Software vorhanden ist. IP4 regt ebenfalls das Berücksichtigen des „Morgen“ an. Nachhaltigkeit ist in der Philosophie der Bibliotheken schon seit Urbeginn der Zeiten verankert, da Bibliotheken immer „*Nachhaltigkeit von Informationen*“ (vgl. IP4-584) erzeugen. Allerdings befände man sich in einem Spannungsfeld: „[...] da geht es eben auch darum Nachhaltigkeit zu erzeugen, aber gleichzeitig auch Dynamik, weil wir eben jeden Tag feststellen, dass nichts, was gewiss ist, gewiss bleibt [...]“ (vgl. IP4-594). Was wiederum der beschriebenen Situation von IP1 nahe kommt, die Dynamik am Markt als Gegenpol zur Nachhaltigkeit im Unternehmen, die für eine notwendige Beständigkeit sorgen kann. Mit der Beständigkeit von Informationen ist auch eine archivierende Funktion in Bezug zu Nachhaltigkeit zu betrachten. Unter diesem Ziel wird sich im Unternehmen von IP4 auch sehr stark mit dem technischen Aspekt beschäftigt und der Frage nachgegangen, wie sichergestellt werden kann, dass digitales Wissen für einen undefinierten Zeitraum zur Verfügung steht (vgl. IP4-588). Bezogen auf die ökologische Dimension führt IP4 den Umgang mit Rechentechnik an und den damit verbundenen Fragestellungen: „[...] Wie grün ist das alles? Was kostet das? Was bedeutet das für den ökologischen Fußabdruck, den wir hinterlassen?“ (vgl. IP4-624). Diese Themen werden zunehmend im Blick behalten. Weiterhin wird die Dokumentation von Wissen von IP4 als Grundvoraussetzung genannt.

Sachverhalte, die morgen gelten, können so retrospektiv hergeleitet werden: „[...] *morgen kann die Situation schon wieder ganz anders aussehen. Und deshalb ist es wichtig Sachen zu dokumentieren, damit man sie dann retrospektiv herleiten wieder kann, also dass man sozusagen die historischen Stände ableiten kann* [...]“ (vgl. IP-604). Dies ist wichtig, um bestimmte Phänomene festzustellen und daraus die Maßnahmen für heute und morgen ableiten zu können. IP4 bezeichnet es eine „Planung des weiteren Umgangs von Informationen“. In diesem Zusammenhang spricht er das „Konzept des lebenslangen Lernens“ an mit der Zielstellung: „[...] *Das weiß ich jetzt und das ist für heute notwendig und morgen muss ich aber auch noch fit sein und deshalb muss ich mich auf das Morgen vorbereiten und weiter lernen* [...]“ (vgl. IP4-644). Unter diesem Aspekt wird auch die Personalentwicklung thematisiert: „[...] *Personalentwicklung ist etwas, was wir uns zunehmend auf die Fahnen schreiben müssen. Was wir vielleicht in der Vergangenheit zu wenig gemacht haben, was wir aber jetzt zunehmend machen müssen* [...]“ (vgl. IP4-637). Personalentwicklung sei eine Form, für Nachhaltigkeit zu sorgen. IP4 stellt fest, dass das Social Intranet dabei indirekt unterstützt, aber dass auch direkte Maßnahmen ergriffen werden müssen (vgl. IP4-653). Zum Beispiel könne über das Intranet auch das Wissen zu Nachhaltigkeit besser transportiert werden. Auch beim Weggang von Mitarbeitern kann Wissen durch ein Social Intranet im Unternehmen erhalten bleiben. IP4 stellt abschließend fest, dass das langsame Einführen des Intranets ein Phänomen sei, dass seine Gründe hat „[...] *in bestimmten Dingen, die der Nachhaltigkeit zu wider laufen* [...]“ (vgl. IP4-664). In einem Zirkelschluss führt IP4 weiter aus, dass das Intranet deshalb weiter etabliert werden müsse, um Nachhaltigkeit zu erreichen. Es dürfe nicht akzeptiert werden, dass es aktuell noch unterschiedlich stark genutzt wird. Auch im Unternehmen von IP2 ist Nachhaltigkeit im Sinne der ökologischen Dimension in der Unternehmensphilosophie verankert (vgl. IP2-795). IP2 sieht jedoch das Social Intranet vorwiegend als Werkzeug zur Mitarbeiterbindung (vgl. IP2-799), das als Netzwerkthema die Bindung stärkt, indem miteinander gearbeitet wird: „[...] *das miteinander können und miteinander tun* [...]“. Ein praktisches Beispiel ist eine Afterwork-Party, die im internen Blog angekündigt wurde und nach der Veranstaltung mit Fotos im Blog für positive Resonanz sorgte. IP2 stellt auch das Abbilden von Fotos im Intranet als positiven Effekt auf die Komponente des „Zusammenhalts“ heraus. Mitarbeiter sehen das Foto anderer Mitarbeiter und entwickeln ein „Wir-Gefühl“, was besonders in großen, dezentralen Unternehmen von Vorteil ist. Ebenso würde bei negativen Kommentaren ein Mitarbeiter vom Foto lächeln, was als positiv bewertet wird. Darüber hinaus wurde sich aber zum Thema Nachhaltigkeit in diesem Zusammenhang noch keine weiteren Gedanken gemacht. Im Interviewverlauf wurde von IP2 noch das Thema Wissensmanagement mit Nachhaltigkeit assoziiert (vgl. IP2-807).

Der Erhalt des expliziten Wissens könnte demnach gefördert werden, wenn Mitarbeiter aus dem Unternehmen scheiden. Jedoch wird dieser Ansatz bei IP2 momentan nicht weiter verfolgt, da es „eine längerfristige Geschichte“ wäre. Im Unternehmen von IP3 ist ebenfalls die ökologische Nachhaltigkeit im Unternehmen verankert, insbesondere der Umgang mit Ressourcen und Energie. Die Einsparung von Papier wird angestrebt, indem keine E-Mails mehr ausgedruckt werden (vgl. IP3-450). Social Software wird als passendes Werkzeug auf dem Weg zum papierlosen Büro gesehen. Aber auch durch die Möglichkeit der Verschlagwortung können insbesondere die Themen zur Nachhaltigkeit besser gefunden werden (vgl. IP3-472). Damit seien Informationen zu Zertifizierungen oder andere Themen zur Nachhaltigkeit schneller und dauerhaft verfügbar. Im weiteren Gesprächsverlauf ist für IP3 auch die Beteiligung und Diskussion an Nachhaltigkeitsthemen ein Anwendungsfall: „[...] dass man das offen und transparent dort diskutieren könnte [...]“ (vgl. IP3-487). Neue Vorschläge können gemacht und zur Verbesserung der Nachhaltigkeit insgesamt führen. Für den Anwendungsfall des kontinuierlichen Verbesserungsvorschlags wird die Social Software bereits genutzt. Wird eine Idee dann in der Praxis umgesetzt findet auch eine Belohnung statt (IP3-505). Aus der Codierung der Kategorie „Nachhaltigkeit“ wird deutlich, dass Nachhaltigkeit besonders in den Ebenen der Software-Anforderungen und dem Wissensmanagement von den befragten Personen gesehen wird, es aber auch viele weitere Anknüpfungspunkte im Unternehmen gibt. Bevor Tabelle 13 alle Aspekte der Nachhaltigkeit mit bzw. durch Social Software zusammenfasst, stellt zuvor Abbildung 13 die überschneidenden Codes in einer Übersicht dar.



**Abbildung 13:** Überschneidende Codes Nachhaltigkeit, MAXQDA

	<b>Anwendungsfall für (mehr) Nachhaltigkeit</b>	<b>IP</b>
<b>Technik, Software</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Werkzeuge nachhaltig gestalten, dass sie einen längerfristigen Nutzen haben               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bei Anschaffung bereits zukünftige Anwendungsszenarien berücksichtigen</li> <li>○ Modularität der Software</li> <li>○ Hat der Software-Hersteller eine Vision?</li> </ul> </li> <li>▪ Unbegrenzte Archivierung (Technischer Aspekt)</li> <li>▪ Auf Nachhaltigkeit bei der Einführung achten; Langsamkeit als Phänomen für Nachhaltigkeit</li> </ul>	IP1, IP4  IP1, IP4  IP1 IP1 IP4 IP1
<b>Wissen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wissensdokumentation allgemein</li> <li>▪ Wissensdokumentation zu speziellen Themen der Nachhaltigkeit</li> <li>▪ Nachhaltigkeit an Informationen und Wissen, archivierende Funktion (Wissenserhalt)               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wer entscheidet, welches Wissen weg kann? Wer räumt auf?</li> <li>○ Planung des weiteren Umgangs mit Informationen</li> </ul> </li> <li>▪ Aus der Dokumentation des Wissens den Bedarf von Morgen ableiten (Weiterentwicklung, Dynamik)</li> </ul>	IP2, IP3, IP4 IP3, IP4  IP2, IP3, IP4  IP1  IP4  IP4
<b>Kommunikation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transparenz von Informationen als Voraussetzung für Nachhaltigkeit</li> <li>▪ Dialog zum Thema Nachhaltigkeit ermöglichen: Verbesserung der Nachhaltigkeit diskutieren</li> </ul>	IP1  IP3
<b>Soziales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Konzept des lebenslangen Lernens: als Grundlage für die Entwicklung von Nachhaltigkeit               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Personalentwicklung als Konzept für Nachhaltigkeit</li> </ul> </li> <li>▪ Mitarbeiterbindung und Stärkung „Wir-Gefühl“</li> <li>▪ Vorschlagswesen zur Verbesserung der Nachhaltigkeit</li> <li>▪ Kontinuierlicher Verbesserungsvorschlag mit Belohnungssystem</li> </ul>	IP4  IP4  IP2 IP3  IP3
<b>Ökologie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einsparung von Papier, papierloses Büro</li> <li>▪ Umgang mit Energie und Ressourcen: grüne Rechenteknik</li> </ul>	IP3 IP4

Tabelle 13: Ergebnisse zu Social Software im Kontext der Nachhaltigkeit

## 5.5 Fehlerbetrachtung

Die Güte einer qualitativen Untersuchung bestimmt sich nach den Kriterien der Objektivität, Reliabilität und Validität (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 326 ff). Die Kriterien der Validität sollen insbesondere sicherstellen, dass die verbalen Daten wirklich das zum Ausdruck bringen, was sie zu sagen vorgeben. Es ist damit das wichtigste Kriterium einer Datenerhebung. Die Validität der Interviewergebnisse wurde sichergestellt durch eine gründliche Analyse des Interviewverlaufes anhand der Interviewaufzeichnungen. Es wurden keine Hinweise auf Widersprüchlichkeiten festgestellt. Eine interpersonale Konsensbildung fand weder bei der Validierung der Daten (Inter-Coder-Reliabilität), noch bei der Validierung der Interpretationen statt, da die Untersuchung vom Forscher allein durchgeführt wurde. Jedoch wurde sich im Rahmen des Kriteriums der Objektivität insbesondere an einem transparenten und standardisierten methodischen Vorgehen orientiert. In den Interviews wurden die Interviewpartner mit weitestgehend identischen Fragen aus dem Leitfaden befragt, jedoch angepasst an den Gesprächsverlauf und geringfügig umformuliert je nach Kontextsituation (vgl. ebd.). Auswertungs- und Interpretationsobjektivität kann ebenso mit dem Konsenskriterium abgeschätzt werden. Jedoch konnte auch das Prinzip des intersubjektiven Konsens zwischen Auswertern nicht angewandt werden, weil die Auswertung nur vom Forschenden selbst durchgeführt wurde. Um den Kriterium der Objektivität weiterhin gerecht zu werden wurde es vermieden Suggestivfragen zu stellen und die Anzahl der Interviews blieb gering bei N=4. Hinsichtlich der Suggestivfragen kann nicht ausgeschlossen werden, dass im Gesprächsverlauf eine solche Frage „aus Gewohnheit“ bzw. mangelndem Training gestellt wurde. Jedoch war die Maßgabe des Leitfadens offene Fragen zu stellen, die auch weitestgehend erfüllt wurde.

## 6 Konzept und Handlungsempfehlungen

Anhand der in der empirischen Untersuchung ermittelten und präsentierten Ergebnisse sollen abschließend die Forschungsfragen dieser Arbeit beantwortet werden, die an dieser Stelle noch einmal wiederholt werden:

***Welche Erfolgsfaktoren gibt es bei der Einführung und im dauerhaften Betrieb eines Social Intranets in der internen Unternehmenskommunikation?***

Aus dieser zentralen Forschungsfrage wurden weitere Fragestellungen abgeleitet, auf die diese Arbeit Antworten geben soll:

- *Wie hat sich die interne Unternehmenskommunikation durch den Medienwandel und die Digitalisierung verändert?*
- *Welche Rahmenbedingungen sind für die erfolgreiche Einführung eines Social Intranets notwendig?*
- *Wie kann ein Social Intranet zu einer nachhaltigen Unternehmung beitragen?*
- *Welche Handlungsempfehlungen können aus den ermittelten Erfolgsfaktoren abgeleitet werden?*

Nach der Beantwortung der Fragestellungen werden konkrete Handlungsempfehlungen für die Einführung und den Betrieb eines Social Intranets sowie für die Förderung der unternehmerischen Nachhaltigkeit gegeben. Zu diesem Zweck werden die Ergebnisse mit den aus der Literatur recherchierten Daten abgeglichen, diskutiert und bilden die Grundlage für das abschließende Fazit und den Ausblick gezogen.

### 6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Untersuchung hat ergeben, dass die Einführung einer Social Software ein komplexer Prozess mit Wechselwirkungen ist und keinesfalls als reine Installation der Software zu sehen ist. Wie Richter bereits beschreibt, ist Social Software ein soziotechnisches System, das in den Unternehmenskontext eingebettet und mit organisatorischen oder kulturellen Maßnahmen begleitet werden muss (vgl. Koch/Richter 2009 [1], S. 15 f).

An dieser Stelle soll das nachfolgende Zitat eines Interviewpartners diese Betrachtung untermauern: „[...] Also, dass die Leute an die Hand genommen werden müssen, dass sie [...] nicht mit fliegenden Fahnen in diese neue Plattform gehen und [...] sich wie ein Fisch im Wasser fühlen, sondern dass die erst einmal Skepsis haben, dass das auch technische Schwierigkeiten [...] bereitet, [...] dass sie zum Teil [...] Arbeitsprozesse [...] erlernen müssen.“ (vgl. IP4-39). Mit der Nutzung findet eine Veränderung auf vielen Ebenen des Unternehmens statt. Im Fokus stehen dabei die Unternehmenskultur, eine neue, mit der Digitalisierung verbundene Arbeitsweise und Medienkompetenz der Mitarbeiter. Die Untersuchung ergab, dass alle befragten Unternehmen während ihrer Projektdauer, und darüber hinaus, ähnlichen Herausforderungen, Hürden und Fragestellungen begegneten. Aber allen gelang es dennoch, die Software erfolgreich einzuführen.

Ausgehend von den vier Einsatzszenarien einer Social Software aus Kapitel 3.3.3 (vgl. Koch/Richter 2009 [1], S. 12 f; Back 2012, S. 7) ist festzustellen, dass bei den befragten Unternehmen die Anwendungsfälle hauptsächlich im Informationsmanagement und der Interaktion und Kommunikation (einseitig oder mit Rückkanal) liegen. Die Zusammenarbeit wurde in zwei der vier befragten Unternehmen im Social Intranet bereits praktiziert. Genutzt wurden dazu hauptsächlich Wikis oder Blogs. Ein weiteres Unternehmen implementiert aktuell die Zusammenarbeit mit verteilten Sharepoint-Team- und Projektseiten, separat zum Intranet-Projekt. Das Thema Zusammenarbeit und Collaboration ist demnach in den Unternehmen angekommen. Lediglich beim Identitäts- und Netzwerkmanagement sind Defizite festzustellen. Zwar sind in den Systemen standardmäßig Profilseiten für Mitarbeiter vorhanden, die auf Basis einer Freiwilligkeit weiter ausgefüllt werden können, aber ein gezieltes Management der Kompetenzen von Wissensträgern und das Fördern von Netzwerken ("Social Networking") war nicht festzustellen. Gründe sind teilweise Bedenken zum Datenschutz und der Vorwurf der „Spionage“ seitens der Mitarbeiter. Die Expertensuche, die umso effektiver ist, je mehr Profildaten gepflegt sind, stellt für das Unternehmen eine wichtige Möglichkeit dar, implizites Wissen zu identifizieren und zu nutzen (vgl. Koch/Richter 2009, S. 56).

Hinsichtlich der Anwendungsklassen von Social Software aus Kapitel 3.3.3 (vgl. Koch/Richter 2009 [1], S. 13) werden neben Wikis und Blogs, vor allem Chats und Systeme zum Teilen von Bildschirmhalten genutzt. Microblogging oder Social Tagging wurden als Anwendungsszenarien nicht genannt. In dieser Arbeit wurde auch das Vorgehen bei der Implementierung von Social Software als möglicher Erfolgsfaktor betrachtet (vgl. Kapitel 3.4).



Einigkeit oder eine konkrete Empfehlung herrscht in der Literatur nicht vor. Richter und Stocker fanden in zahlreichen Fallstudien heraus, dass beide Vorgehensweisen miteinander kombinierbar sind. Die Mitarbeiter definierten in einem partizipativen Vorgehen die Art der Nutzung, mit der Unterstützung des Managements wurde die Plattform koordiniert vermarktet und Schulungen durchgeführt (vgl. Richter/Stocker 2011, S. 1 ff). Ein Fallbeispiel der Deutschen Bahn spiegelt ebenso ein kombiniertes Vorgehen, da es aus der Vielzahl von Insellösungen wohl nie „von unten heraus“ zu einer übergreifenden Gesamtlösung gekommen wäre (vgl. Rüffler 2014, S 23). Aus den Ergebnissen der Befragung kann kein allgemeingültiges Vorgehen als DAS erfolgreiche herausgestellt werden. Anhand der Ausführungen haben mehrere Faktoren an der Art und Weise eines geeigneten Vorgehens Einfluss. Die folgenden Fragestellungen haben sich bei der Auswertung in dem Zusammenhang aber als bedeutsam herausgestellt:

- Wie ist die Unternehmens- und Kommunikationskultur im Unternehmen?
- Liegt ein Commitment seitens des Managements vor? Wie stark ist das („dulden“ vs. „Vorbild sein“)?
- Wofür soll die Social Software genutzt werden?
- Ist eine Software zur Nutzung im Unternehmen bereits vorhanden oder muss sie neu beschafft werden?

Wichtig ist ein planvolles Vorgehen mit einem gut ausgearbeiteten und überzeugenden Ziel, die einen Mehrwert für das Geschäft bringen, bestätigt die Marktforschungs- und Beratungsfirma Gartner, sonst scheitern 90 Prozent der Fälle (vgl. Cloer 2013). Ist das Commitment des (Top-)Managements vorhanden, ist auch die Bereitschaft höher eine Social Software einzuführen, die dem Bedarf und dem Nutzen entspricht (und demzufolge auch etwas kostenintensiver sein kann). Weiterhin sind auch die begleitenden Maßnahmen und die Betreuung und Weiterentwicklung dieses Intranets durch das Management zu finanzieren. Ist es nicht überzeugt, wird es diesen Bedarf nicht finanzieren wollen, wie in der Untersuchung Fall 1 aufzeigte.

Der Stellenwert der internen Kommunikation, und das haben einige Interviews auch gezeigt, ist in den Unternehmen nicht so hoch wie sie sein sollte. Das Engagement der Mitarbeiter ist ein wesentlicher Faktor damit Unternehmen innovativ sind, wachsen und Wettbewerbsvorteile generieren (vgl. Buchholz 2010, S. 11 ff). Zu viel Kommunikation wird in einigen Fällen noch als Zeitverschwendung und als nicht sinnvoll erachtet. Dies wiederum ist ein Wert der Unternehmenskultur, daher ist es wichtig zu analysieren, ob die Offenheit und Transparenz schon vorherrscht im Unternehmen.

Wenn nicht, und das ist eine der grundlegendsten Hürden in den befragten Unternehmen gewesen, gilt es dort zuerst anzusetzen. Auch die Zielstellung zur Nutzung der Social Software ist entscheidend für das Vorgehen bei der Einführung. In einem Unternehmen wurde ein Blog einer Führungskraft ins Leben gerufen. Dies ist ein sehr niedrigschwelliges Anwendungsszenario für den Mitarbeiter. Neben dem Lesen der Mitteilung findet Interaktion lediglich über die Kommentar-Funktion und dem „Gefällt mir“-Button statt. Dementsprechend sind große Vorbereitungen und Schulungsmaßnahmen vorerst nicht von Nöten. Allerdings räumte der Interviewpartner ein, dass dies ab einem gewissen Punkt der Nutzung anders sei. Ist die Kollaboration über soziale Medien das Ziel und ein offener Austausch von Wissen, gelten tiefgreifende Voraussetzungen in der Unternehmenskultur, die es zu schaffen gilt. Abschließend bleibt festzustellen, dass die Bewegung „von unten“ in zwei Fällen in der Untersuchung erfolgreich verlief. Mitarbeiter testen im kleinen Kreis Anwendungsfälle, erkennen den Nutzen, reden darüber und empfehlen das System weiter und es kann sich ausweiten. IP3 spricht in diesem Zusammenhang von folgendem Vorgehen:

*„[...] dass man da relativ zeitig rausgeht mit kleinen Projekten, die Pflanze klein gießt, aber offen und transparent arbeitet, jeder sieht: ‚Aha, da läuft irgendwas‘ [...] und irgendwann mal hat man die kritische Masse von den zehn Prozent überschritten und sagen die anderen auch: ‚Das finde ich cool, ich mache da mit‘. Oder wer sagt: ‚Für mich passt das nicht für meine Arbeit‘, der lässt das dann eben halt [...]“ (vgl. IP3-586).*

Anhand dieser ersten Schlussfolgerungen ist bereits die Vielschichtigkeit der Thematik zu erkennen. Nachfolgend sollen die konkreten *Erfolgsfaktoren* von Social Software betrachtet werden. Dazu wurden in Kapitel 3.4 bereits eine Vielzahl von Faktoren aus der Literatur ermittelt. In der empirischen Untersuchung wurden ebenfalls wichtige Erfolgsfaktoren aus der Praxis der Unternehmen genannt.

Nachfolgend werden die Erfolgsfaktoren gegenübergestellt sowie Gemeinsamkeiten (✓) und Unterschiede (✗) dargestellt. Dazu wurde die Einteilung in kulturelle, organisatorische und technische Erfolgsfaktoren beibehalten und zur besseren Lesbarkeit jeweils tabellarisch gegenübergestellt.

Tabelle 14 zeigt die Gegenüberstellung der kulturellen Erfolgsfaktoren aus der Literatur und der empirischen Untersuchung dieser Arbeit.

<b>Kulturelle Erfolgsfaktoren</b>		
	<b>Erfolgsfaktoren aus der Literatur</b>	<b>Erfolgsfaktoren der Untersuchung</b>
✓	Offene Unternehmenskultur, Vertrauen, Verankerung der Werte <i>Einbeziehung</i> und <i>Zusammenhalt</i>	Unternehmenskultur, Offenheit, Informationsfreiheitsgrade, Glaubhaftigkeit in der Kommunikation
	Motivation der Nutzer zur Partizipation	Anerkennung und Motivation durch die Führungskraft
	Selbstorganisation und heterarchische Organisation	Führungsstil nicht hierarchisch; mehr Verantwortung und eigenverantwortliches Arbeiten der Mitarbeiter
✗	Teamkultur und pro-soziales Verhalten der Mitarbeiter	

**Tabelle 14:** Gegenüberstellung der kulturellen Erfolgsfaktoren

Aus der Gegenüberstellung wird deutlich, dass die kulturellen Erfolgsfaktoren aus der Literatur mit den Erfahrungen der Interviewpartner übereinstimmen. Lediglich das Kriterium „Teamkultur und pro-soziales Verhalten der Mitarbeiter“ wurde in den Befragungen nicht explizit als Erfolgsfaktor genannt. Jedoch kann dieses Kriterium als ein Teil der offenen Unternehmenskultur verstanden werden. In einigen Interviewphasen wurde dieses Thema aber zumindest tangiert, in dem von einem mangelnden „Wir-Gefühl“ gesprochen wurde. Wichtig herauszustellen ist der Erfolgsfaktor der steigenden Selbstorganisation der Mitarbeiter. Dies bedingt zum einen ein Umdenken in der täglichen Arbeitsweise, zum anderen erfordert es auch einen anderen Führungsstil.

Tabelle 15 zeigt die Gegenüberstellung der organisatorischen Erfolgsfaktoren aus der Literatur und der empirischen Untersuchung. Die organisatorischen Erfolgsfaktoren stimmten überwiegend überein hinsichtlich der Unterstützung des (Top-)Managements, der Vorbildfunktion, der Definition einer klaren Zielsetzung und Planung des Vorgehens, dem Darlegen eines konkreten Nutzens mit Anwendungsfällen und dem Einbeziehen von Multiplikatoren zum Erreichen einer kritischen Masse.

<b>Organisatorische Erfolgsfaktoren</b>		
	<b>Erfolgsfaktoren aus der Literatur</b>	<b>Erfolgsfaktoren der Untersuchung</b>
✓	Unterstützung des Top-Managements	Commitment des (Top-) Managements
	Vorbildfunktion vom höheren Management und der Führungskräfte	Vorbildfunktion vom höheren Management und der Führungskräfte
	Klare Zielsetzung definieren	Im Vorfeld Analyse der IST-Situation; Planung des Vorgehens; Changemanagement. Abwägen: Macht es Sinn die Software einzuführen?
	Darlegung des Nutzens für die Mitarbeiter	Nutzen und Anwendungsfälle verkaufen
	Generierung einer kritischen Masse an Nutzern	Einbeziehung von Multiplikatoren und Netzwerken, „Hast du gehört?“-Effekt
✗	Anreizsysteme schaffen	Medienkompetenz der Mitarbeiter
	Vorgabe von Richtlinien und Standards als Rahmenbedingungen	Probleme bewusst entstehen lassen (als Lernprozess)
	Vermeidung von Vorgaben und Regeln zur Nutzungsart und –häufigkeit	Abkehr von Fach-Begrifflichkeiten
	Sicherheit, Datenschutz, Haftungsfragen	Sanfter Druck („hin massieren“, Vorbild und Anweisung mit Nutzenerläuterung kombinieren)
		Einführung nach „U-Boot“-Taktik mit „Big Bang“ und wenig Einbeziehung
		Geduld und Willensstärke
		Interne Vernetzung der Projektleitung/Initiatoren

**Tabelle 15:** Gegenüberstellung der organisatorischen Erfolgsfaktoren

Das Darlegen des konkreten Nutzens wurde dabei von den Interviewpartnern sehr häufig erwähnt und als sehr wichtig hervorgehoben. Im Fall 1 konnten bislang noch keine konkreten Anwendungsfälle für das Management gefunden werden.

Als „Klux“ wurde bezeichnet, dass es ohne den Anwendungsfall kein Nutzenerlebnis geben kann und ohne diesen erkennbaren Nutzen kein Commitment, sodass die Thematik für diese Zielgruppe im Unternehmen „abstrakt“ bleibt und es auch keine Vorbildwirkung gibt. Unterschiede gibt es bei den weiteren Erfolgsfaktoren. Für die befragten Personen waren wichtige Kriterien v.a. die Medienkompetenz der Mitarbeiter und eine Abkehr von Fach-Begrifflichkeiten, das bewusste „entstehen lassen“ von Problemen als Lernprozess zur Steigerung der Akzeptanz sowie ein sanfter Druck, Geduld, gepaart mit Willensstärke und ein gutes internes Netzwerk bei der Projektleitung bzw. dem Initiator. Eine schnelle Einführung nach dem „Big Bang“-Prinzip wurde ebenfalls genannt, wird aber an der Stelle aufgrund der vorangegangenen Ausführungen nicht weiter betrachtet. In den Erfolgsfaktoren der Literatur wurden stattdessen Anreizsysteme, Richtlinien als Rahmenbedingungen, das Vermeiden von Vorgaben sowie der Datenschutz genannt. Diese Themen wurden allesamt von den Befragten in den Interviews tangiert in verschiedenster Art und Weise, weil sie so praktiziert wurden oder weil es Probleme diesbezüglich gab (z. B. Datenschutz). Sie wurden aber nicht als so wichtig erachtet, als dass sie konkret als Erfolgsfaktoren genannt wurden. Was sich in den Befragungen als besonders wichtiges Kriterium herausstellte, und immer wieder in unterschiedlichen Kontexten angesprochen wurde, ist das weitreichende Feld der Entwicklung einer Medienkompetenz beim Mitarbeiter.

Für die Fähigkeit und Bereitschaft zur tatsächlichen Nutzung neuer medial eröffneter Möglichkeiten steht der zentrale Begriff der *Medienkompetenz* (vgl. Sutter 2010, S. 41). Jedoch sind die medialen Partizipations- und Gestaltungsmöglichkeiten keineswegs schon mit deren Realisierung und Ausschöpfung durch die Nutzer gleichzusetzen. Dazwischen befindet sich eine mehr oder weniger große Lücke (vgl. ebd.). Dies bestätigen auch die Interviewpartner. Die Digitale Welt mit ihren Möglichkeiten muss, und das ist eine Erkenntnis aus der empirischen Untersuchung, überraschenderweise doch noch erlernt werden von den Mitarbeitern. Und dies obwohl die Nutzungszahlen Online-Nutzung bei knapp 80 Prozent in Deutschland liegt und Communities sowohl privat, als auch beruflich genutzt werden (vgl. ARD/ZDF-Onlinestudie 2013). Die mit Social Software verbundenen Techniken und Anwendungen erfordern sowohl bei der Gestaltung als auch bei der Nutzung spezifische Kompetenzen (vgl. Herzig et al., S. 9). IP 4 stellte im Interview fest, dass Social Software nur ein „Versprechen“ sei, es garantiere nicht die Nutzung. Aufgrund der Eigenschaft der Nutzungsoffenheit, eröffnet die Software den Mitarbeitern im Unternehmen eine Reihe von Möglichkeiten. Jedoch geht damit auch einher, dass für die neuen Prinzipien der Kommunikation Verständnis geschaffen werden muss. Die Mitarbeiter sehen das Tool, aber nicht, wofür sie es nutzen können.

Zusätzliche Verwirrung sorgen dann Fachbegriffe, wie „Wiki“ oder „Blog“, mit denen nicht jeder Mitarbeiter umgehen kann. Wichtig ist es in diesem Zusammenhang, dass die Mitarbeiter eine Kompetenz entwickeln mit dem Medium umzugehen, also die Grundprinzipien des Web 2.0 verstehen lernen, aber zum anderen auch einschätzen können, wie mit Informationen umgegangen wird und welche Werkzeuge für welchen Verwendungszweck am geeignetsten sind. Dazu gehört auch ein neues Prinzip der Informationsbeschaffung. Wurden in vergangenen Zeiten zahlreiche E-Mails versendet nach dem Push-Prinzip (vom Unternehmen zum Mitarbeiter), kehrt sich das Prinzip um in eine Holschuld (vgl. Schäfer 2009). Mitarbeiter holen sich die Informationen erst zu dem Zeitpunkt, wo sie benötigt werden. Auf der anderen Seite können sie sich für wichtige Themen auch benachrichtigen lassen und sozusagen ein selbstgewähltes Push-Prinzip beanspruchen, sie entscheiden selbst, über welche Themen sie sich informieren lassen möchten. Denn ein Fakt wurde auch angesprochen: im Arbeitsalltag können wichtige Informationen auch untergehen, wenn man sie nicht automatisch in das E-Mail-Postfach erhält. Für ein „Abholen“ der Nachrichten ist nicht immer Zeit.

Auch die Kommunikation von der Führungskraft zum Mitarbeiter sollte zukünftig anders verstanden werden. Das Verständnis der Mitarbeiter, dass ein Beitrag einer Führungskraft in der Social Software nicht automatisch als Beschluss gilt, sondern als Diskussionsbeitrag und Grundlage eines Dialogs, muss noch wachsen. Die Führungskraft als Diskussions Teilnehmer steht dann auf Augenhöhe mit dem Mitarbeiter, unabhängig der Organisationsstrukturen. Im Zusammenhang mit der neuen digitalen Kommunikation wurde auch das Thema „Vandalismus“ in einem Interview angesprochen als gänzlicher Gegensatz zum „sozialen“ Intranet. Aufgrund der computervermittelten Kommunikation fehlen zwischenmenschliche Signale zum Verstehen. Das geschriebene Wort kann fehlinterpretiert, negativ und nicht wohlwollend ausgelegt werden. Ein Tool-Knigge kann dabei Abhilfe schaffen, jedoch muss sich auch die Führungskraft daran halten. Insgesamt lässt sich feststellen, dass Schulungen zukünftig nicht nur technisch i.S. „Wie bediene ich ein Werkzeug?“ durchgeführt werden müssen, sondern auch kulturell in Richtung der Medienkompetenz und Kommunikationskultur ausgerichtet sein müssen. IP4 praktizierte dies in den Schulungen zur Einführung des Systems. Eine Einfachheit der Software unterstützt diesen Ansatz, da weniger technische Details zur Bedienung geschult werden müssen und sich mehr auf die Kompetenz- und Kulturvermittlung konzentriert werden kann.

Tabelle 16 zeigt die Gegenüberstellung der technischen Erfolgsfaktoren aus der Literatur und der empirischen Untersuchung.

<b>Technische Erfolgsfaktoren</b>		
	<b>Erfolgsfaktoren aus der Literatur</b>	<b>Erfolgsfaktoren der Untersuchung</b>
✓	einfacher Zugang in der täglichen Arbeitsumgebung, einfache Bedienung	Einfachheit der Plattform und einfache Bedienung
	prototypischer Betrieb in einer frühen Projektphase	Schrittweises Einführen neuer Werkzeuge
	Integration mit bestehenden Systemen, Verankerung in Prozessen des Alltags	Substitution und Abschaffung alter Systeme
✗	Einbeziehung der Nutzer in den Einführungsprozess, Identifikation der Nutzerbedürfnisse	Software muss Heterogenität des Unternehmens berücksichtigen
	Ausführliche Spezifikationsphase zur Evaluation der für den Anwendungsfall passenden Plattform (im Intranet)	Funktionen mit konkretem Nutzen herausstellen
	Kontinuierliche Weiterentwicklung des Systems	Kein umfangreiches Berechtigungsmanagement

Tabelle 16: Gegenüberstellung der technischen Erfolgsfaktoren

Hinsichtlich der technischen Erfolgsfaktoren findet sich eine hundertprozentige Übereinstimmung zur Einfachheit und leichten Bedienbarkeit der Social Software. Eine schlecht bedienbare Oberfläche und zu komplizierte Handhabung stellt eine zu große Einstiegschürde dar und die Akzeptanz zur Nutzung sinkt. Es wurde in den Interviews oft davon gesprochen, dass die Mitarbeiter im Tagesgeschäft keine Zeit haben, sich mit nicht selbsterklärenden Masken oder komplexen Features auseinanderzusetzen. Dieser Fakt kann auch als Grund genannt werden, warum Mitarbeiter generell Angst vor neuen Themen haben. Eine Änderung der gewohnten Abläufe und Prozesse stellt zunächst einen erhöhten Arbeitsaufwand dar. Weitere Übereinstimmungen fanden sich beim prototypischen Vorgehen in kleinen Schritten und in frühen Projektphasen sowie der Kommunikationskanalhygiene, indem bestehende Systeme integriert bzw. durch die Social Software abgelöst werden. Unterschiede gab es dann in den weiteren Erfolgsfaktoren. Während für die Befragten vor allem die Heterogenität des Unternehmens mit der Software abgebildet werden muss, indem sie für verschiedene Zielgruppen das „klassische“ Intranet mit einem Social Intranet verbindet.

Weiterhin sollten neue Funktionen mit ihrem konkreten Nutzen hervorgehoben werden und es sollte vermieden werden, ein zu umfangreiches Berechtigungsmanagement einzuführen. Dies widerstrebt dem Prinzip des Web 2.0 und der damit verbundenen offenen Kultur. Die Literatur bezieht sich hingegen auf eine umfangreiche Recherche einer geeigneten Plattform, einer Einbeziehung der Nutzer beim Einführungsprozess sowie einer kontinuierlichen Weiterentwicklung des Systems. Die ausführliche Recherche einer geeigneten Plattform hat bei Fall 1 dazu geführt, dass sie vom Management abgelehnt wurde. In Fall 2 und 3 gab es den glücklichen Umstand, dass die Software schon im Haus war, sodass sie auch nicht konkret als Erfolgsfaktor genannt wurde. Lediglich im Fall 4 war es so, dass diese umfangreiche Phase stattfand und die Software danach eingeführt wurde. Hinsichtlich der Einbeziehung der Nutzer gab es ebenso bei den Befragten verschiedene Ansätze, von der verdeckten „Graswurzelbewegung“, über ein kleines Kernteam, bis hin zu einem Rollout im gesamten Haus unter Einbeziehung einer großen Anzahl von Mitarbeitern, sodass keine Aussage zu diesem Kriterium als Erfolgsfaktor getroffen werden kann.

Die kontinuierliche Weiterentwicklung des Systems wurde ebenfalls nicht explizit genannt, tauchte aber im Kontext der Befragung auf, da auch nach den nächsten Schritten zur Etablierung der Software gefragt wurde. Die Weiterentwicklung und Ausweitung des Systems wurde dabei von allen Befragten bestätigt. Wichtiger als die Weiterentwicklung des Systems ist der Ansatz, die Akzeptanz im Unternehmen weiter zu steigern und die Überzeugungskraft zu intensivieren, v. a. um Führungskräfte zum Nutzen der Software zu gewinnen. Die Untersuchung der Fälle stellte fest, dass in den unteren Ebenen der Führung (Team- oder Abteilungsleitung) eher eine Vorbildwirkung und Akzeptanz der Software vorhanden ist, als im Top-Management (Vorstand, COO, Direktion). In dieser obersten Führungsebene fehlt meist der Bezug zu Anwendungsszenarien und zum Medium allgemein. Es wurde als „zu abstrakt“ bezeichnet und dass sie das Medium eher „bei ihren Kindern sehen“. Vorbehalte sind insbesondere auch, dass das Medium ein „Zeitfresser“ sei. Diese Vorbehalte im TOP-Management müssen abgebaut werden, um Akzeptanz zu erreichen. Die Personalentwicklung stellt dabei eine Schlüsselrolle dar, denn neben der Qualifizierung zu tätigkeitsspezifischem oder allgemeinem Wissen bzw. kognitiven oder handwerklichen Fähigkeiten entwickelt sie auch soziale Kompetenzen bei den Mitarbeitern, wie die Team- oder Kommunikationsfähigkeit (vgl. Hungenberg/Wulf 2011, S. 402). Sie besitzt angesichts einer zunehmenden Wettbewerbsdynamik, schnelleren Technologieveränderungen und einer immer größeren Informationsflut, mit der sich Mitarbeiter auseinandersetzen müssen, eine wachsende Bedeutung.

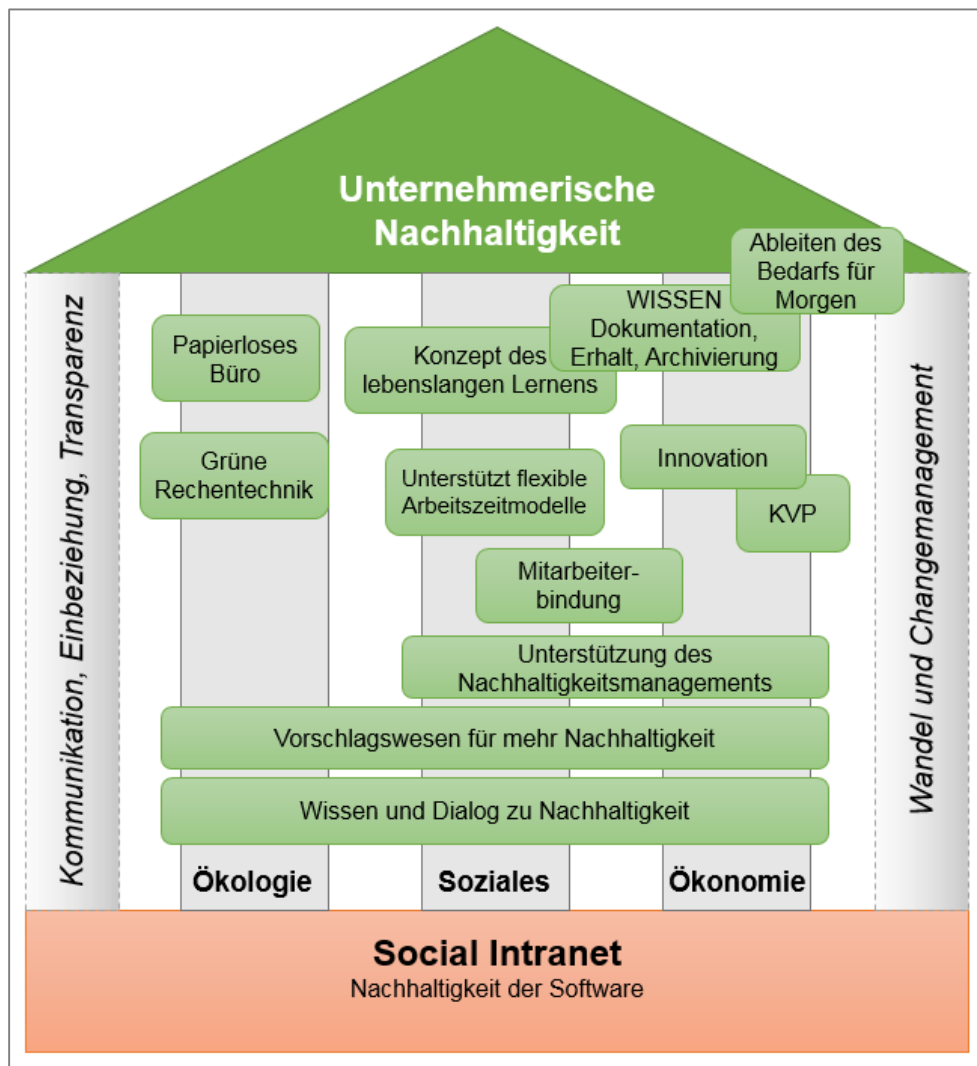


Die Erkenntnisse aus der empirischen Untersuchung dieser Arbeit zeigen, dass vor allem Führungskräfte im oberen Management noch nicht den Wandel vollzogen haben. Hier gilt es Ansätze im Personalmanagement zu finden. Die Änderung des Führungsstils ist ebenfalls ein wichtiges Thema, wie IP3 passend beschreibt: „[...] *man kann nicht mehr mit Herrschaftswissen regieren, man muss eben halt gucken, dass man die Mitarbeiter dann anders führt, [...] dass man [...] mehr die Ziele vorgibt und nicht immer nur den Weg beschreibt.*“ (vgl. IP3-159).

Personalentwicklung wurde in der empirischen Untersuchung aber auch als eine Form benannt, die für Nachhaltigkeit zu sorgen (vgl. IP4-650). Denn mit einer entsprechenden Vorbereitung der Mitarbeiter auf das „Morgen“, durch frühzeitige Maßnahmen, wären vielleicht weniger Probleme im Unternehmen von IP4 aufgetreten, mit denen aktuell noch gekämpft wird. Aus den Untersuchungsergebnissen kann abgeleitet werden, dass Social Software in allen drei Dimensionen der Nachhaltigkeit wirken kann und die unternehmerische Nachhaltigkeit unterstützt. Vom papierlosen Büro (ökologisch) bis zum Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (ökonomisch) und dem Konzept des lebenslangen Lernens (soziales), wurden Ansätze gefunden.

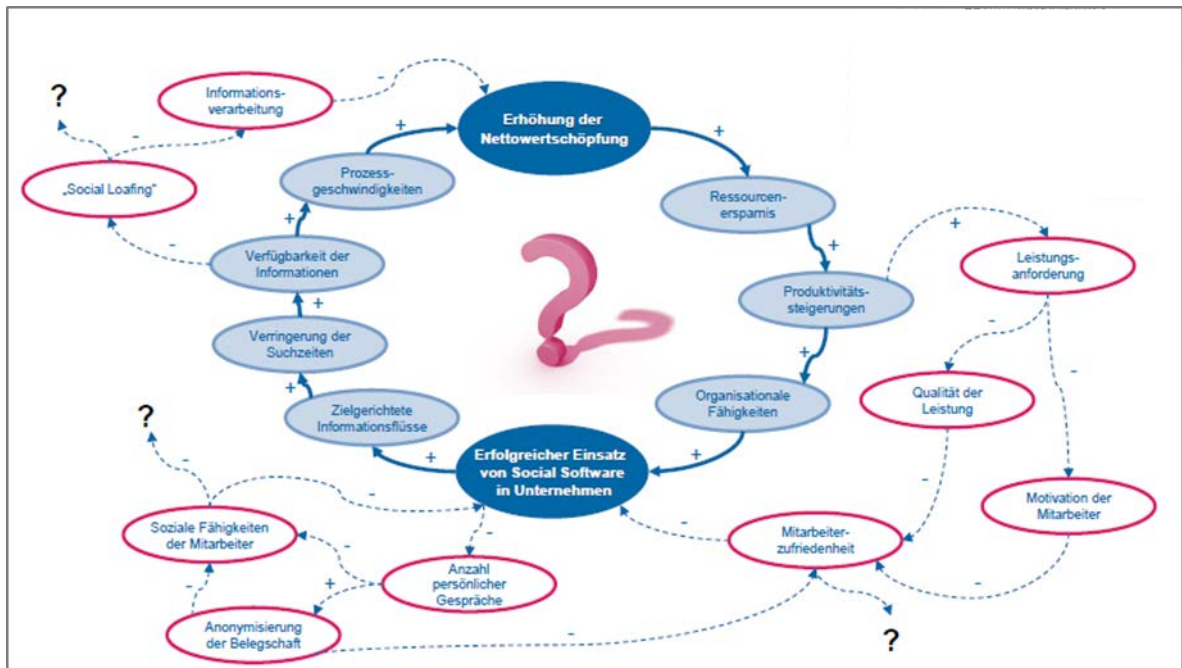
Social Software unterstützt Nachhaltigkeit auf drei Ebenen: zum einen fördert es die Nachhaltigkeit, indem es die für die Implementierung von Nachhaltigkeit notwendige Kommunikation und Einbeziehung ermöglicht und den einhergehenden Wandel unterstützt, zum anderen unterstützt es mit seinen Werkzeugen konkrete Anwendungsfällen im Nachhaltigkeitsmanagement oder bei Maßnahmen, die die Nachhaltigkeit im Unternehmen fördern (z.B. ein Vorschlagswesen zu mehr Nachhaltigkeit). Eine dritte Ebene kann als indirekte Unterstützung beschrieben werden, indem es dazu beiträgt, dass die Mitarbeiterbindung (und –motivation) steigt oder dass flexible Arbeitszeitmodelle für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützt werden können. Diese letztgenannten Aspekte sind für das Human Resource Management des Unternehmens wichtige Aspekte. Weiterhin wurde auch festgestellt, dass die Software an sich nachhaltig sein sollte, also für zukünftige Szenarien erweiterbar ist und der Hersteller auch eine klare Vision hat. Bei der Einführung wurde festgestellt, dass es nicht falsch ist etwas langsam einzuführen, sondern die Langsamkeit ebenfalls der Nachhaltigkeit dient (vgl. IP4-663).

Abbildung 14 stellt abschließend den Zusammenhang von Social Software zur unternehmerischen Nachhaltigkeit dar.



**Abbildung 14:** Social Software im Kontext unternehmerischer Nachhaltigkeit

Abschließend ist festzustellen, dass insbesondere der ökonomische Nutzen von Social Software kaum in der Befragung durch die Interviewteilnehmer angesprochen wurde. Auch die Frage, wie stark eine Social Software die Prozesse effektiver gestalten kann und eine messbare Erhöhung der Nettowertschöpfung des Unternehmens nach sich zieht, ist in der Literatur noch nicht endgültig beantwortet. Social Software kann, je nach Einsatzszenarium, sehr viele Bereiche im Unternehmen unterstützen über alle Dimensionen der Nachhaltigkeit. Die Frage kann letztlich auch nicht im Rahmen dieser Arbeit beantwortet werden. An dieser Stelle soll in Abbildung 15 lediglich einen Überblick über die Reichweite der Faktoren geben (vgl. Siegers 2015).



**Abbildung 15:** Faktoren für einen ökonomischen Nutzen von Social Software (vgl. Siegers 2015)

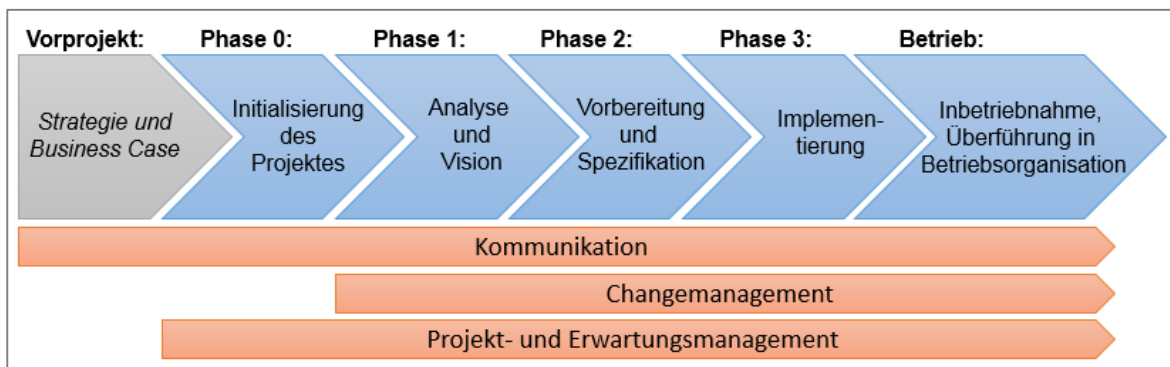
Damit ist die Zusammenfassung der Ergebnisse dieser Arbeit abgeschlossen. Nachfolgend sollen konkrete Handlungsempfehlungen für die Einführung und den Betrieb eines Social Intranets gegeben werden.

## 6.2 Handlungsempfehlungen

Aus den Untersuchungsergebnissen und den Recherchen aus der Fachliteratur können für das Einführen einer Social Software folgende Handlungsempfehlungen gegeben werden:

1. Analyse und Planung der IST-Situation im Unternehmen (insbesondere der Kultur und Kommunikation), Zielstellung definieren
2. Anwendungsfälle für „Piloten“ identifizieren
3. Plattform nach den Anforderungen (und dem Kriterien der Nachhaltigkeit) sowie der Zielstellung auswählen (Einfachheit!)
4. In kleinen Schritten beginnen und dauerhaft transparent kommunizieren (evtl. schon über das Social Intranet)
5. Multiplikatoren und persönliche Netzwerke einbeziehen, Thema streuen
6. Schrittweise Weiterentwicklung, Kontinuität, Geduld

Bereits im Vorfeld und über den gesamten Prozess hinweg die kulturellen Maßnahmen durchgeführt werden und je nach IST-Situation die Personalentwicklung frühestmöglich einbezogen werden. Die Medienkompetenzentwicklung sowie das Changemanagement mit entsprechender Kommunikation und Einbeziehung sind ebenfalls parallel zum Projekt durchzuführen. Schillerwein definiert feste Phasen für die Strukturierung eines Intranet-Projekts (vgl. Meier et al. 2015, S. 37 ff).



**Abbildung 16:** Phasen eines Intranet-Projektes, eigene Darstellung (vgl. Meier et al. 2015, S. 37 ff)

Der ausführliche Strukturplan nach Schillerwein befindet sich in der Anlage dieser Arbeit (vgl. Anlagen, Teil 10). An dieser Stelle sei auch auf die IMPACT-Methode als Vorgehen zur Einführung von Sharepoint hingewiesen (vgl. Schütz/Thiessenhusen, 2012, S. 135 ff). Nach diesem Modell werden in sieben Phasen, die auch die logische Ablaufstruktur in zeitlicher Reihenfolge wiedergeben, die Einführung der Software als Organisationsprojekt beschrieben (vgl. Anlagen, Teil 11). Weitere drei Ebenen, die in die Methode integriert sind, stellen die Umsetzung von Prozess-, Struktur- und Kulturveränderungen sicher. Diese Ebene sind die technische Implementierung, das Projektmanagement sowie die Anpassung der Organisation (Skills und Changemanagement, Business-Nutzen). Die Methode kann auch für weitere Enterprise 2.0-Vorhaben angewendet werden. Während des gesamten Prozesses kann eine statistische Auswertung helfen, Potenziale zu entdecken und die Weiterentwicklung zielgerichtet voranzutreiben.

Abschließend ist zu konstatieren, dass die Einführung der Social Software auch einer gewissen „Langsamkeit“ bedarf, die dem Zweck der Nachhaltigkeit (der Nutzung und Etablierung der Software) dient. Ein Social Intranet kann im laufenden Betrieb, wenn es etabliert ist, die unternehmerische Nachhaltigkeit unterstützen, jedoch sollte die Software nicht ausschließlich für die Implementierung von Nachhaltigkeit eingeführt werden, da die Aufgabenstellung dafür zu komplex ist. Die Kultur und Arbeitsweise der Mitarbeiter sollte erst den Anforderungen entsprechend angepasst und vorbereitet sein. Ist die Software etabliert, ist sie die Basis für unternehmensweites Informationsmanagement und Zusammenarbeit und bietet eine Fülle an Möglichkeiten, die permanent weiterentwickelt werden sollten (vgl. Schütz/Thiessenhusen, 2012, S. 143 f). Daher ist eine Einführung der Social Software nicht endgültig abgeschlossen, sondern entwickelt sich permanent weiter – auch über die Projektlaufzeit hinaus. Eine organisationsinterne Struktur (Gremien, Personal, Budget etc.), die eine solche Entwicklung berücksichtigt, bringt die notwendige Grundlage sowohl für die notwendige Dynamik, als auch Steuerung.

## 7 Fazit und Ausblick

Social Software im internen Unternehmenseinsatz steigert die Transparenz von Informationen, verbessert die Zusammenarbeit der Mitarbeiter mit den Möglichkeiten eines geförderten Austauschs sowie der Interaktion untereinander und sie kann Prozesse auf vielfältige Art und Weise optimieren. Dass diese Anwendungsszenarien auch die wichtigsten Intranet-Ziele der Unternehmen sind, bestätigt noch einmal die Intranet-Studie 2015 mit 243 befragten Unternehmen aus Deutschland (vgl. Heger 2015). Jedoch haben nur 43 Prozent der befragten Unternehmen mit der Nutzung des Social Intranets auch die Mitarbeitermotivation als Ziel im Fokus. Dies belegt die mangelnde Betrachtungsweise im Sinne der (sozialen) Nachhaltigkeit. Die Steigerung der Mitarbeitermotivation und daraus resultierend die Bindung zum Unternehmen, ist ein wichtiges Ziel i. S. der Nachhaltigkeit.

Trotz der genannten Anwendungsfälle ist der Weg zur erfolgreichen Einführung mit Hürden verbunden, die es im Unternehmen zu überwinden gilt. Im Rahmen dieser Arbeit wurden die aus der Literatur bekannten Erfolgsfaktoren mit den Erfahrungen aus vier Unternehmen abgeglichen. Das Fazit ist, dass die Faktoren sich nicht grundlegend ändern, es aber je nach Anwendungsfall zu Ergänzungen oder zumindest zu einer Gewichtung der Relevanz innerhalb der Kriterien kommen kann. Unternehmen sind heterogene Organisationen mit einem heterogenen Umfeld und die Anforderungen an die Social Software sind vielfältig. Eine umfangreiche IST-Analyse vor Beginn der Implementierung der Software ist daher ebenso zu empfehlen wie ein Changemanagement. Die Arbeit zeigt außerdem, dass das Commitment der Führungskräfte, insbesondere die des TOP-Managements, und die Akzeptanz der Mitarbeiter die Software zu nutzen, wichtige Kriterien für den Erfolg sind. Die mangelnde Akzeptanz der Führungskräfte ist auf fehlende Anwendungsfälle im Top-Management zurückzuführen, aber auch auf eine Abstraktheit des Mediums und der Befürchtung vor den negativen Seiten des Internets.

Bedenken gegenüber Social Media resultieren vor allem aus negativen Anwendungsfällen, die man von Facebook und Twitter als „Vorreiter“ der Social Media-Bewegung kennt (vgl. ebd.). Diese Bedenken müssen mit einer Nutzenargumentation für den Unternehmenserfolg beseitigt und mit einem Business Case belegt werden. Unternehmen stehen jedoch vor einer großen Herausforderung hinsichtlich der Erfolgsmessung durch die Nutzung einer Social Software (vgl. Back/Gronau/Tochtermann 2012, S. 101) und scheitern aktuell an der monetären Darstellung des erzielten Nutzens (vgl. Poràk et al. 2007, S. 550). Benötigt werden praktikable und einfache Erfolgsmessungsmodelle, die Aufwand-Nutzen-Aspekte sowie die verschiedenen Lebenszyklen berücksichtigen. In wissenschaftlichen Ansätzen wurde dies bisher unzureichend adressiert.

Auch das Verständnis für die Wichtigkeit der internen Kommunikation, mit den Möglichkeiten der Interaktion und Vernetzung, muss bei den Führungskräften wachsen, bis hin zum neuen Verständnis der eigenen Rolle als Führungskraft und dem Führungsstil. Denn je stärker die Kommunikation über Netzwerke abläuft und je weniger steuerbar sie wird, desto wichtiger wird Führung durch Kommunikation (vgl. Mast 2014, S. 1139). Und letztendlich resümiert Klaus Rüffler, Geschäftsführer Personal bei der DB Systel GmbH, dass die Instrumente des Web 2.0 nicht nur die Kommunikation verändert haben, sondern es einerseits der Geschäftsführung geholfen hat, Vorbehalte gegen bestimmte Entscheidungen besser zu verstehen, es aber auf der anderen Seite auch den Mitarbeitern hilft, Beweggründe des Managements besser nachzuvollziehen (vgl. Rüffler 2014, S. 19). Die Transparenz von Entscheidungen ist wesentlich für das Erkennen des persönlichen Beitrags zum Unternehmenserfolg sowie Vertrauen und Glaubwürdigkeit in der Organisation. Jedoch zeigen die Ergebnisse dieser Arbeit auch, dass der Weg zum Wandel in der internen Kommunikation lang ist. Mitarbeiter haben ebenso Ängste im Umgang mit dem Medium und müssen auf die Offenheit, ihr Wissen zu teilen und ihre Meinung zu äußern, vorbereitet werden. Die befragten Unternehmen bestätigten, dass vor allem junge Leute als Treiber für die neue digitale Arbeitsweise fungieren. Sie gehen selbstverständlicher mit dem Medium um, als die ältere Generation. Im Spannungsfeld der Generationen eröffnet ein neuer Schulungsansatz vielleicht eine Lösung des Problems. Im Rahmen des *Reverse Mentoring* wird das Top Management von jüngeren Mitarbeitern eines Unternehmens in Social Media-Themen geschult. Die Firmen Bosch und Telekom verfolgen diesen Ansatz bereits erfolgreich in der Praxis (Telekom AG; Müller 2014). Nach dem „Tandem-Prinzip“ erfolgt das Mentoring in Zweiergruppen.

Auf der einen Seite können sich meist jüngere und Social Media-affine Mentoren in einem Pool registrieren, auf der anderen Seite kommen Anfragen aus dem Top Management; beide Partner zusammen ergeben das Reverse Mentoring-Prinzip. So plant z. B. die Deutsche Telekom ihren Vorstand fit für die „Welt 2.0“ zu machen. Jedoch muss auch für diesen Ansatz die prinzipielle Bereitschaft des Top Managements vorhanden sein. Alles in allem sind hinsichtlich der Ausbildung der Medienkompetenz zukünftig wirksame Konzepte im Human Resource Management gefragt, die die Mitarbeiter zum einen befähigen, zum anderen auch kulturell auf den fortwährenden Wandel im Unternehmen vorbereiten.

Der Blickwinkel der unternehmerischen Nachhaltigkeit ist dabei allgegenwärtig. Zum einen steht im Fokus die Wissensbasis im Unternehmen für zukünftige Generationen zu erhalten, zum anderen kann mit Social Software auch das implizite Wissen sichtbar gemacht werden, insbesondere wenn es gelingt, den Output und die Praktiken der Wissensarbeiter sichtbarer zu machen und somit die Wissensarbeit insgesamt zu optimieren (vgl. Herzog et al. 2014, S. 7). Wichtig für eine nachhaltige Entwicklung ist, das bestehende Wissen zu nutzen um daraus den Bedarf für Morgen herzuleiten und das Unternehmen darauf vorzubereiten. Die Arbeit hat weiterhin gezeigt, dass es Ansätze für die Steigerung der Nachhaltigkeit durch Social Software im Unternehmen gibt. Es ist jedoch zu vermuten, dass den Unternehmen, die eine Social Software betreiben, dieser Zusammenhang nicht immer bewusst ist. Trotz, dass fast alle befragten Unternehmen auf ihrer Webseite Themen zu Nachhaltigkeit veröffentlicht haben, war der direkte Bezug zu Social Software in den Interviews nicht immer gegeben. Weitere Forschungsansätze bzgl. einer Förderung der Nachhaltigkeit mit Social Software sind daher weiter zu bearbeiten, insbesondere, da im Rahmen dieser Untersuchung lediglich vier Unternehmen befragt wurden und diese Stichprobe nicht repräsentativ ist. Eine Ausweitung der Untersuchung auf den Schwerpunkt Nachhaltigkeit, ggf. auch mit Experten aus dem Nachhaltigkeitsmanagement der Unternehmen, ist daher für weitreichendere Kenntnisse in diesem Gebiet anzustreben.

Die weitere Entwicklung der internen Unternehmenskommunikation bleibt ein spannendes Handlungsfeld und nach Buchholz befinden wir uns aktuell in der Phase der *(Re)Mobilisierung* der Mitarbeiter (vgl. Buchholz 2010, S. 2 ff). Ob und wie erfolgreich dies gelingt, bleibt offen zu erforschen. Nach zwei Jahren der Nutzung eines Social Intranets resümiert das Unternehmen DB Systel, das eine gewisse „Ermüdung“ der Mitarbeiter eingesetzt hat. Die anfänglich hohen Nutzerzahlen haben sich auf einem geringeren Niveau eingependelt. Analysen ergaben, dass vor allem die Zeit fehlt sich damit zu beschäftigen und die Informationsflut ständig zunimmt (vgl. Rüffler 2014, S. 33).



Das Management, die Strukturierung und Auswertung großer Informationsmengen ist daher zukünftig eine weitere Herausforderung für Unternehmen. *Semantische Intelligenz* auch bezeichnet als das *Web 3.0* rückt daher in den Fokus der Betrachtung (vgl. Meier et al. 2015, S. 138). Aber ebenso sind Social Analytics und „Big Data“, wie sie bereits bei Twitter und Co. Eingesetzt werden, ein nächstes Trendthema, z. B. als Stimmungsbarometer oder um Vorhersagen zu treffen. Denn damit wird es möglich Benutzerinteraktionen unter- und miteinander zu analysieren. Natürlich unter dem Aspekt des Datenschutzes. Jedoch wird so eine „unsichtbare Welt“ hinter den offiziellen Organigrammen eines Unternehmens sichtbar (vgl. Meier et al. 2015, S. 141). Eines steht fest: Die Welt wird vernetzter, transparenter und schneller; und die Unternehmen müssen es auch. Es ist heute absehbar, dass der professionelle Umgang mit strukturierten und unstrukturierten Daten entscheidend sein wird für den künftigen Geschäftserfolg (vgl. ebd., S. 137). Daher ist es von entscheidender Bedeutung Konzepte zu entwickeln, um diesen Trend mitgehen zu können.

Abschließend ist festzustellen: Um tatsächlich die Nachhaltigkeit im Unternehmen durch die Nutzung von Social Software zu erhöhen, muss auch die Software an sich nachhaltig sein; das bedeutet vor allem zukunftsfähig in der Erweiterbarkeit und akzeptiert in der Nutzung der Mitarbeiter.

# Literatur

## A

**Aachener Stiftung Kathy Beys (1):** Lexikon der Nachhaltigkeit: Brundtland Bericht, 1987, URL: <<http://www.nachhaltigkeit.info>>, abgerufen am 14.12.2014.

**Aachener Stiftung Kathy Beys (2):** Lexikon der Nachhaltigkeit: Begriffe Wirtschaft, URL: <[http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/grundlagen\\_1476.htm](http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/grundlagen_1476.htm)>, abgerufen am 24.01.2015.

**Aachener Stiftung Kathy Beys (3):** Lexikon der Nachhaltigkeit: Nachhaltigkeitsdreieck, URL: <[http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/nachhaltigkeitsdreieck\\_1395.htm](http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/nachhaltigkeitsdreieck_1395.htm)>, abgerufen am 24.01.2015.

**Aachener Stiftung Kathy Beys (4):** Lexikon der Nachhaltigkeit: Definition Nachhaltigkeit, URL: <[http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/definitionen\\_1382.htm](http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/definitionen_1382.htm)>, abgerufen am 24.01.2015.

**Aachener Stiftung Kathy Beys (5):** Lexikon der Nachhaltigkeit: Integratives Nachhaltigkeitsmodell, URL: <[http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/1\\_3\\_c\\_integratives\\_nachhaltigkeitsmodell\\_1541.htm](http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/1_3_c_integratives_nachhaltigkeitsmodell_1541.htm)>, abgerufen am 24.01.2015.

**Aachener Stiftung Kathy Beys (6):** Lexikon der Nachhaltigkeit: Nachhaltiges Wirtschaften, URL: <[http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/nachhaltiges\\_wirtschaften\\_sustainable\\_business\\_n\\_1498.htm](http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/nachhaltiges_wirtschaften_sustainable_business_n_1498.htm)>, abgerufen am 24.01.2015.

**Aachener Stiftung Kathy Beys (7):** Lexikon der Nachhaltigkeit: Abgrenzung der Begriffe: CR, CSR, CC, CS und CG, URL: <[http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/abgrenzung\\_cs\\_csr\\_cc\\_1501.htm](http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/abgrenzung_cs_csr_cc_1501.htm)>, abgerufen am 24.01.2015.

**Aghamanoukjan, A.; Buber, R.; Meyer, M. (2009):** Qualitative Interviews, in: Buber, R.; Holzmüller, H. H. (Hrsg) (2009): Qualitative Marktforschung. Konzepte - Methoden - Analysen, 2. überarbeitete Auflage, Wiesbaden.

**Amelingmeyer, J. (2004):** Wissensmanagement. Analyse und Gestaltung der Wissensbasis eines Unternehmens, 3. Aktualisierte Auflage, Wiesbaden.

**ARD/ZDF-Medienkommission** (Intendant Dr. Helmut Reitze, hr, Vorsitzender Intendant Thomas Bellut, ZDF, stellvertr. Vorsitzender): ARD/ZDF-Onlinestudie 2013, URL: <<http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/>>, abgerufen am 15.06.2013

## B

**Back, A.; Gronau, N.; Tochtermann, K. (2012):** Web 2.0 und Social Media in der Unternehmenspraxis. 3. vollständig überarbeitete Auflage, München.

**Beckmann, M.; Schaltegger, S. (2014):** Unternehmerische Nachhaltigkeit, in: Heinrichs, H.; Michelsen, G. (Hrsg.) (2014): Nachhaltigkeitswissenschaften, Berlin und Heidelberg.

**Behrendt, S.; Richter, A.; Koch, M. (2012):** Auswahl von Corporate Social Software mit dem aperto Rahmenwerk, in: Back, A.; Gronau, N.; Tochtermann, K. (2012): Web 2.0 und Social Media in der Unternehmenspraxis. 3. Vollständig überarbeitete Auflage, München.

**Bentele, G.; Beck, K. (1994):** Information – Kommunikation – Massenkommunikation: Grundbegriffe und Modelle der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft. In: Jarren, O. (Hrsg.): Medien und Journalismus. Eine Einführung. Band 1, Opladen.

**Bentele, G.; Brosius, H.-B.; Jarren, O. (Hrsg.) (2013):** Lexikon Kommunikations- und Medienwissenschaft, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.

**Bielka, F.; Schwerk, A. (2011):** Fünf Thesen zur strategische Einbettung von CSR in das Unternehmen am Beispiel der degewo, in: Sandberg, B.; Lederer, K. H. (2011) (Hrsg.): Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen – Wirtschaftliche Betätigung zwischen öffentlichem Auftrag und gesellschaftlicher Verantwortung, Berlin und Heidelberg.

**BITKOM Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. (2014):** Crowdsourcing für Unternehmen. Leitfaden, URL: <[http://www.bitkom.org/files/documents/Crowdsourcing\\_LF2014\\_web.pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/Crowdsourcing_LF2014_web.pdf)>, abgerufen am: 23.06.2014

**BITKOM Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. (2013):** Einsatz und Potenziale von Social Business für ITK-Unternehmen, URL: <[http://www.bitkom.org/files/documents/Studie\\_SocialBusiness\\_Potenziale.pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/Studie_SocialBusiness_Potenziale.pdf)>, abgerufen am: 02.09.2014

**BMUB (Hrsg.); econsense; Centre for Sustainability Management (CSM) (2007):** Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Von der Idee zur Praxis: Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability, Berlin und Lüneburg.

**Bogner, A.; Menz, W. (2005):** Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion, in: Bogner, A; Littig, B.; Menz, W. (Hrsg.) (2005): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung, 2. Auflage, Wiesbaden.

**Bonfadelli, H. (2010):** Was ist öffentliche Kommunikation? Grundbegriffe und Modelle. In: Bonfadelli, H., Jarren, O.; Siegert, G. (Hrsg.): Einführung in die Publizistikwissenschaft, Bern.

**Bortz, J.; Döring, N. (2006):** Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 4., überarbeitete Auflage, Heidelberg.

**Brugger, F. (2010):** Nachhaltigkeit in der Unternehmenskommunikation. Bedeutung, Charakteristika und Herausforderungen, Wiesbaden.

**Bruhn, M. (2004):** Unternehmenskommunikation, in: Schreyögg, G., von Werder, A. (2004): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4., völlig neu bearbeitete Auflage, Stuttgart, Sp. 1531 - 1540.

**Bruhn, M.; Esch, F.-R.; Langner, T. (Hrsg.) (2009):** Handbuch Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, Wiesbaden.

**Bruhn, M. (2009):** Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation : Strategische Planung und operative Umsetzung, 5. Überarbeitete und aktualisierte Auflage, Stuttgart.

**Bruhn, M. (2013):** Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, 7. überarbeitete Auflage, München.

**Buchholz, U. (2010):** Interne Unternehmenskommunikation im Wandel der Zeit. Ihre Entwicklung und ihre Modelle als Instrument der Unternehmensführung. In: Bentele, G., Piwinger, M., Schönborn, G. (Hrsg): Kommunikationsmanagement (Loseblattwerk). Neuwied [u. a.], Beitrag 3.69.

**Bullinger, H.-J.; Spath, D.; Warnecke, H.-J.; Westkämper, E. (Hrsg.) (2009):** Handbuch Unternehmensorganisation. Strategien, Planung, Umsetzung, 3. neu bearbeitete Auflage, Berlin und Heidelberg.

**Bungarten, T. (Hrsg.) (1994):** Unternehmenskommunikation: Linguistische Analysen und Beschreibungen, Tostedt.

**Busemann, K., Gscheidle, C. (2012):** Web 2.0: Habitualisierung der Social Communitys - Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie 2012, erschienen in Media Perspektiven Heft 7-8/2012, URL: <[http://www.media-perspektiven.de/uploads/tx\\_mppublications/0708-2012\\_Busemann\\_Gscheidle.pdf](http://www.media-perspektiven.de/uploads/tx_mppublications/0708-2012_Busemann_Gscheidle.pdf)>, abgerufen am 20.06.2013.

## C

**Ceyp, M., Scupin, J. P. (2013):** Erfolgreiche Konzepte, Maßnahmen und Praxisbeispiele, Wiesbaden.

**Cloer, T. (2013):** Social-Collaboration-Vorhaben sind zu oft ziellos - und scheitern, URL: <<http://www.computerwoche.de/a/social-collaboration-vorhaben-sind-zu-oft-ziellos-und-scheitern,2535596>>, abgerufen am 24.06.2015.

**Castells, M. (1996):** The Rise of Network Society. Oxford: Blackwell Publishers.

## D

**DATACOM Buchverlag GmbH:** Activity Stream, in: IT Wissen. Das große Online-Lexikon für Informationstechnologie, URL: <<http://www.itwissen.info/definition/lexikon/Activity-Stream-activity-stream.html>>, abgerufen am 26.11.2014.

**December, J. (1995):** Transitions in studying computer-mediated communication. In: CMC Magazine, URL: <<http://www.december.com/cmc/mag/1995/jan/december.html>>, abgerufen am: 08.04.2015.

**Deutsche Telekom AG (unbekannt):** Reiseführer durch die Web 2.0-Welt, URL: <<https://www.telekom.com/karriere/warum-telekom/23316>>, abgerufen am 26.06.2015.

**Deutsche UNESCO-Kommission e.V.:** Bildung für nachhaltige Entwicklung: Brundtland-Bericht, 1987, URL: <<http://www.bne-portal.de/was-ist-bne/grundlagen/brundtland-bericht-1987/>>, abgerufen am 24.01.2015.

**Dittler, U., Kreidl, C. (2014):** Kommunikation in Unternehmen. Ist Social Media (doch nicht) die Lösung? in: Dittler, U., Hoyer, M. (Hrsg.): Social Network - Die Revolution der Kommunikation, München.

**Dresing, T.; Pehl, T. (2011):** Praxisbuch Transkription. Regelsysteme, Software und praktische Anleitungen für qualitative ForscherInnen, 1. Auflage, Marburg

**Drückert, S., Scheerer, B., Kuhna C. (2013):** MOOCs als Anwendungsfall in sozialen Intranets? - Erfahrungsbericht auf Basis des Management 2.0 MOOCs. In: Arns, T., Bentele, M., Niemeier, J., Schütt, P., Weber, M. (Hrsg.) (2013): KnowTech - Wissensmanagement und Social Media - Markterfolg im Innovationswettbewerb, Berlin.

## E

**Ellis, C.A., Gibbs, S.J., Rein, G.L. (1991):** Groupware – Some Issues and Experiences, in: Communications of the ACM, 34, 1, URL: <[http://www.gerrystahl.net/teaching/winter12/Ellis\\_Groupware.pdf](http://www.gerrystahl.net/teaching/winter12/Ellis_Groupware.pdf)>, abgerufen am 08.11.2014.

## F

**Faber-Wiener, G. (2012):** CSR und Kommunikation – Praktische Zugänge, in: Schneider, A.; Schmidpeter, R. (Hrsg.) (2012): Corporate Social Responsibility - Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Berlin und Heidelberg.

**Franken, S. (2004):** Verhaltensorientierte Führung. Individuen – Gruppen – Organisationen, Wiesbaden.

**Friedel, D., Back, A. (2012):** Das St. Galler Enterprise-2.0-Methodenset – Ein Ansatz zum organisatorischen Wandel, in: Back, A.; Gronau, N.; Tochtermann, K. (2012): Web 2.0 und Social Media in der Unternehmenspraxis. 3. vollständig überarbeitete Auflage, München.

**Filsecker, T.; Kerschbaumer, B. (2004):** Internet und Intranet – Grundlagen und Dienste, in: Höller, J.; Pils, M.; Zlabinger, R. (Hrsg.): Internet und Intranet - Herausforderung E-Business, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin und Heidelberg (2004), S. 34.

## G

**Gartner (2013):** Magic Quadrant for Social Software in the Workplace, URL: <<http://www.gartner.com/technology/reprints.do?id=1-1JLTT2P&ct=130910&st=sb>>, abgerufen am 01.12.2014.

**Gläser, J.; Laudel, G. (2010):** Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 4. Auflage, Wiesbaden.

**Glötz, P. (2001):** Von Analog nach Digital: Unsere Gesellschaft auf dem Weg zur digitalen Kultur, in: Meckel, M., Schmid, B. F. (Hrsg.) (2008): Kommunikationsmanagement im Wandel. Beiträge aus 10 Jahren, Wiesbaden.

**Godemann, J., Herzig, C. (2012):** [nachhaltigkeitskommunikation.de](http://nachhaltigkeitskommunikation.de). Das Internet als Medium der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation in Deutschland, Wiesbaden.

**Grass, B., Ant, M., Chamberlain, J. R., Rörig, H. (2008):** Schritt für Schritt zur erfolgreichen Präsentation, Berlin und Heidelberg.

**Grieshuber, E. (2012):** CSR als Hebel für ganzheitliche Innovation, in: Schneider, A.; Schmidpeter, R. (Hrsg.) (2012): Corporate Social Responsibility - Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Berlin und Heidelberg.

## H

**Handelsblatt GmbH:** Was E-Mails Unternehmen kosten, erschienen am 10.05.2011, URL: <http://www.handelsblatt.com/technologie/it-tk/it-internet/studie-was-e-mails-unternehmen-kosten/4154860.html>, abgerufen am 20.06.2013.

**Happ, S., Jungmann, B., Schönefeld, F. (2006):** Web 2.0: Paradigmenwechsel in der Unternehmenskommunikation, in: Meißner, K., Engelen, M. (Hrsg.) (2006): GeNeMe '06, Dresden.

**Haug, A. (2012):** Multisensuelle Unternehmenskommunikation, Berlin und Heidelberg.

**Hay Group GmbH:** Führungskräfte für eine neue Welt (Leadership 2030), URL: <[http://www.haygroup.com/downloads/de/Leadership\\_2030\\_Whitepaper\\_DE\\_web.pdf](http://www.haygroup.com/downloads/de/Leadership_2030_Whitepaper_DE_web.pdf)>, abgerufen am 25.06.2013.

- Heger, H. (2015):** Intranetstudie 2015: Drei Empfehlungen für Ihre Projektarbeit, URL: <<http://blog.hlp.de/intranet/intranetstudie-2015-hier-sind-drei-interessante-aspekte-f%C3%BCr-ihre-projektarbeit>>, abgerufen am 26.06.2015.
- Heinrichs, H., Michelsen, G. (Hrsg.) (2014):** Nachhaltigkeitswissenschaften, Berlin und Heidelberg.
- Heinrichs, H.; Kuhn, K.; Newig, J. (2011):** Einleitung: Nachhaltige Gesellschaft – Gestaltung durch Partizipation und Kooperation?, in: Heinrichs, H.; Kuhn, K.; Newig, J. (Hrsg.) (2011): Nachhaltige Gesellschaft. Welche Rolle für Partizipation und Kooperation?, Wiesbaden.
- Helfferich, C. (2014):** Leitfaden- und Experteninterviews, in: Baur, N.; Blasius, J. (Hrsg.) (2014): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, Wiesbaden.
- Helfferich, C. (2011):** Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews, 4. Auflage, Wiesbaden
- Herzig, B.; Meister, D.M.; Moser, H.; Niesyto, H.(2010):** Medienkompetenz, Web 2.0 und mobiles Lernen – Editorial, in: Herzig, B.; Meister, D.M.; Moser, H.; Niesyto, H. (Hrsg.) (2010): Jahrbuch Medienpädagogik 8. Medienkompetenz und Web 2.0, Wiesbaden.
- Herzog, C.; Richter, A.; Steinhüser, M.; Hoppe, U.; Koch, M. (2014):** Erfolgsmessung von Enterprise Social Software: Wer? Was? Wie?, URL: <<http://www.degruyter.com/view/j/icom.2014.13.issue-2/icom-2014-0013/icom-2014-0013.xml>>, abgerufen am 25.6.2015
- Hochschule Darmstadt (Institut für Kommunikation und Medien (ikum)):** Grüner Journalismus, URL <<http://gruener-journalismus.de>>, abgerufen am 14.12.2014.
- Höld, R. (2009):** Zur Transkription von Audiodaten, in: Buber, R.; Holzmüller, H.H. (Hrsg.)(2009): Qualitative Marktforschung, 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden.
- Hoyer, M. (2014):** Soziale Netzwerke verändern die Kommunikation, in: Dittler, U., Hoyer, M. (Hrsg.): Social Network - Die Revolution der Kommunikation, München.



## K

**Kalmus, Michael (1982):** Aufgaben und Probleme der innerbetrieblichen Öffentlichkeitsarbeit, in: Haedrich, G., Barthenheier, G., Kleinert, H. (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit. Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft. Ein Handbuch. Berlin und New York.

**Klenk & Hoursch AG (2014):** Welche Stufen der Beteiligung gibt es im Intranet? Serie: Partizipation im Intranet, Teil 3, URL: <<http://www.klenkhoursch.de/blog-detailseite/welche-stufen-der-beteiligung-gibt-es-im-intranet.html>>, abgerufen am 08.11.2014.

**Kluge, A. (2014):** Gartner veröffentlicht Magic Quadrant 2014 für Social Software ,URL: <<http://www.kluge-consulting.net/gartner-veroeffentlicht-magic-quadrant-2014-fur-social-software/>>, abgerufen am 25.06.2015.

**Koch, M., Richter, A. (2009) [1]:** Enterprise 2.0: Planung, Einführung und erfolgreicher Einsatz von Social Software in Unternehmen, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, München.

**Koch, M., Richter, A. (2009) [2]:** Zum Einsatz von Social Networking Services in Unternehmen. In: Proceedings 9. Internationale Tagung Wirtschaftsinformatik, Wien, S. 851 - 860.

**Krotz, F. (2007):** Mediatisierung: Fallstudien zum Wandel von Kommunikation, Wiesbaden.

**Kühl, S.; Strodtholz, P.; Taffertshofer, A. (2009):** Qualitative und quantitative Methoden der Organisationsforschung – ein Überblick, in: Kühl, S.; Strodtholz, P.; Taffertshofer, A. (Hrsg.) (2009): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden, Wiesbaden.

## L

**Leuphana Universität Lüneburg** (UNESCO Chair „Hochschulbildung für nachhaltige Entwicklung“): Grünes Wissen, URL: <<http://gruenes-wissen.net>>, abgerufen am 14.12.2014.

**Liebold, R.; Trinczek, R. (2009):** Experteninterview, in: Kühl, S.; Strodtholz, P.; Taffertshofer, A. (Hrsg.) (2009): Handbuch Methoden der Organisationsforschung: Quantitative und Qualitative Methoden, Wiesbaden.

**Löh, H. (2013):** Social Enterprise Plattformen – Best of gleich Best for Use? - Architekturüberlegungen aus Nutzersicht. In: Arns, T., Bentele, M., Niemeier, J., Schütt, P., Weber, M. (Hrsg.) (2013): KnowTech - Wissensmanagement und Social Media - Markterfolg im Innovationswettbewerb, Berlin.

**Lorentz, M. (2014):** Social Software Challenge: Anbieter Liste. In: Kuhn, Kammann & Kuhn GmbH: Blog für Digitale Transformation, URL: <<http://www.kkundk.de/blog/social-software-anbieter>>, abgerufen am 27.11.2014.

## M

**Mayring, P.; Frenzl, T. (2014):** Qualitative Inhaltsanalyse, in: Baur, N.; Blasius, J. (Hrsg.) (2014): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, Wiesbaden.

**McKinsey & Company (2013):** Evolution of the networked enterprise: McKinsey Global Survey results, URL: <[http://www.mckinsey.com/insights/business\\_technology/evolution\\_of\\_the\\_networked\\_enterprise\\_mckinsey\\_global\\_survey\\_results](http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/evolution_of_the_networked_enterprise_mckinsey_global_survey_results)>, abgerufen am 13.08.2014.

**Manouchehri Far, S. (2010):** Social Software in Unternehmen. Nutzenpotentiale und Adoption in der innerbetrieblichen Zusammenarbeit, Reihe: Planung, Organisation und Unternehmensführung, Band 127, Lohmar.

**Martensen, M. (2014):** Einsatz von Social Software durch Unternehmensberater. Akzeptanz, Präferenzen, Nutzungsarten, Wiesbaden.

**Mast, C. (2004):** Kommunikation, in: Schreyögg, G., von Werder, A. (2004): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4., völlig neu bearbeitete Auflage, Stuttgart, Sp. 596 - 606.

**Mast, C. (2006):** Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. 2., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart.

**Mast, C. (2014):** Interne Unternehmenskommunikation: Mitarbeiter führen und motivieren, in: Zerfaß, A., Piwinger, M. (Hrsg.) (2014): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden.

- Mayerhofer, W.; Secka, M. (2013):** Corporate Social Responsibility (CSR): Definition, Dimensionen und Abgrenzung zu verwandten Begriffen, in: Krylov, A. N. (Hrsg.) (2013): Corporate Social Responsibility, Wirtschaftsmodelle – Moral – Erfolg – Nachhaltigkeit, Berlin.
- McAfee, A. (2006):** Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration. MIT Sloan Management Review 47(3): S. 21–28.
- Meier, P. (2002):** Interne Kommunikation im Unternehmen. Von der Hauszeitung bis zum Intranet, Zürich.
- Meier, S.; Lütolf, D.; Schillerwein, S. (2015):** Herausforderung Intranet. Zwischen Informationsvermittlung, Diskussionskultur und Wissensmanagement, Wiesbaden.
- Meuser, M.; Nagel, U. (2009):** Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage, in: Pickel, S.; Pickel, G.; Lauth, H.-J.; Jahn, D. (Hrsg.) (2009): Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Wendungen, Wiesbaden.
- Meuser, M.; Nagel, U. (1991):** Experteninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion, in: Garz, D.; Kraimer, K. (Hrsg.): Qualitative empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen, Opladen.
- Mickeleit, T. (2007):** Das Intranet der dritten Generation, in: Piwinger, M., Zerfaß, A. (Hrsg.) (2007): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden.
- Müller, C.:** Social Intranet: Wie Unternehmen soziale Netzwerke zur internen Kommunikation nutzen, URL: <<http://t3n.de/magazin/social-intranet-kollegen-gefällt-231207>>, abgerufen am 23.04.2014.
- Müller, E. (2014):** Der digitale Chef, Artikel auf: manager magazin, URL <<http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/management-so-verschaffen-sich-unternehmer-internet-kenntnisse-a-961731-4.html>>, abgerufen am 26.06.2015.
- Müller, W. (2012):** CSR und Wissensmanagement, in: Schneider, A.; Schmidpeter, R. (Hrsg.) (2012): Corporate Social Responsibility - Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Berlin und Heidelberg.

## N

**Nielsen, J. (2006):** The 90-9-1 Rule for Participation Inequality in Social Media and Online Communities, URL: <<http://www.nngroup.com/articles/participation-inequality/>>, abgerufen am 08.11.2014.

**North, K. (2011):** Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen, 5. Aktualisierte Auflage, Wiesbaden.

## O

**Odermatt, S. (2009):** Integrierte Unternehmenskommunikation. Systemgestützte Umsetzung der Informationellen Aufgaben, Wiesbaden.

**Osburg, T. H. (2012):** Strategische CSR und Kommunikation, in: Schneider, A.; Schmidpeter, R. (Hrsg.) (2012): Corporate Social Responsibility - Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Berlin und Heidelberg.

## P

**Pfadenhauer, M. (2009):** Das Experteninterview. Ein Gespräch auf gleicher Augenhöhe, in: Buber, R.; Holzmüller, H.H. (Hrsg.) (2009): Qualitative Marktforschung, 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden.

**Pietsch, G. (2012):** Social Media in Unternehmen – Entwicklungsstand und Entwicklungspotenzial, in: Schulten, M., Mertens, A., Horx, A. (Hrsg.) (2012): Social Branding. Strategien – Praxisbeispiele – Perspektiven, Wiesbaden.

**Pleil, T., Zerfaß, A. (2007):** Internet und Social Software in der Unternehmenskommunikation, in: Piwinger, M., Zerfaß, A. (Hrsg.) (2007): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden.

**Porák, V., Fieseler, C., Hoffmann, C. (2007):** Methoden der Erfolgsmessung von Kommunikation, in: Piwinger, M., Zerfaß, A. (Hrsg.) (2007): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden.

**Prensky, M. (2001):** Digital Natives, Digital Immigrants, erschienen in "On the Horizon" (MCB University Press, Vol. 9 No. 5, October 2001), URL: <<http://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf>>, abgerufen am 20.06.2013.

**Prexl, A. (2010):** Nachhaltigkeit kommunizieren – nachhaltig kommunizieren. Analyse des Potenzials der Public Relations für eine nachhaltige Unternehmens- und Gesellschaftsentwicklung, Wiesbaden.

**Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. (2010):** Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 6. Auflage, Wiesbaden.

**Pufè, I., Kamiske, G. F. (Hrsg.) (2012):** Nachhaltigkeitsmanagement, München.

## R

**Rogge, C., Karabasz, R. (Hrsg.) (2014):** Social Media im Unternehmen – Ruhm oder Ruin. Erfahrungslandkarte einer Expedition in die Social Media-Welt, Wiesbaden.

**Richter, A. (2010):** Der Einsatz von Social Networking Services in Unternehmen. Eine explorative Analyse möglicher soziotechnischer Gestaltungsparameter und ihrer Implikationen, 1. Auflage, Wiesbaden.

**Richter, A. et al. (2013):** Vernetzte Organisation. Die Studie 2013, URL: <<http://www.kooperationssysteme.de/docs/pubs/Richter%20et%20al.%202013%20-%20Vernetzte%20Organisation%20-%20Die%20Studie%202013.pdf>>, abgerufen am 13.08.2014.

**Richter, A., Stocker, A. (2011):** Exploration & Promotion: Einführungsstrategien von Corporate Social Software, URL: <[http://www.kooperationssysteme.de/docs/pubs/Richter-Stocker2011-WI2011\\_ExplorationvsPromotion.pdf](http://www.kooperationssysteme.de/docs/pubs/Richter-Stocker2011-WI2011_ExplorationvsPromotion.pdf)>, abgerufen am 02.09.2014.

**Rüffler, K. (2014):** Kulturveränderung durch Einführung von Social Media, in: Rogge, C., Karabasz, R. (Hrsg.) (2014): Social Media im Unternehmen – Ruhm oder Ruin. Erfahrungslandkarte einer Expedition in die Social Media-Welt, Wiesbaden.

## S

**Schäfer, S. (2009):** Push vs. Pull in der Informationsverteilung – eine Definitionsfrage?, URL: <<http://schaferblick.wordpress.com/2009/07/06/push-vs-pull-in-derinformationsverteilung-%E2%80%93-eine-definitionsfrage/>>, abgerufen am 24.06.2015.

**Schaltegger, S. (2012):** Die Beziehung zwischen CSR und Corporate Sustainability, in: Schneider, A.; Schmidpeter, R. (Hrsg.) (2012): Corporate Social Responsibility - Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Berlin und Heidelberg.

**Schaltegger, S.; Hörisch, J.; Windolph, S.E.; Harms, D. (2012):** Corporate Sustainability Barometer 2012: Praxisstand und Fortschritt des Nachhaltigkeitsmanagements in den größten Unternehmen Deutschlands, Lüneburg.

**Schneider, A. (2012):** Reifegradmodell CSR – eine Begriffsklärung und -abgrenzung, in: Schneider, A.; Schmidpeter, R. (Hrsg.) (2012): Corporate Social Responsibility - Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Berlin und Heidelberg.

**Schröder, F. R.; Holbach, D.; Müller-Kirschbaum, T. (2014):** HENKEL: Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette – Von der Philosophie zur konkreten Umsetzung, in: D'heur, M. (Hrsg.) (2014): CSR und Value Chain Management - Profitables Wachstum durch nachhaltig gemeinsame Wertschöpfung, Berlin und Heidelberg.

**Schulz, W.; Noelle-Neumann, E.; Wilke, J. (2002):** Publizistik Massenkommunikation, Frankfurt am Main.

**Schulz von Thun, F. (2006):** Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, 6. Auflage, Hamburg.

**Schütz, J., Thiessenhusen, M. (2012):** Die IMPACT-Methode – Vorgehen zur erfolgreichen Einführung von SharePoint, in: Back, A.; Gronau, N.; Tochtermann, K. (2012): Web 2.0 und Social Media in der Unternehmenspraxis. 3. vollständig überarbeitete Auflage, München.

**Schwerk, A. (2012):** Strategische Einbettung von CSR in das Unternehmen, in: Schneider, A.; Schmidpeter, R. (Hrsg.) (2012): Corporate Social Responsibility - Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Berlin und Heidelberg.

**Seidler, D. (1997):** Unternehmenskultur, Unternehmenskommunikation & Unternehmenskulturmanagement, Tostedt.

**Siegers, J. (2015):** Optimierung der internen Zusammenarbeit mit Hilfe von Social Software, Vortrag auf Veranstaltung: Interne Kommunikation mit Enterprise 2.0, VDMA Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V., URL: <<http://sw.vdma.org/article/-/articleview/5990688>>, abgerufen am 24.06.2015.

**Sievert, H., Pütz, H. (2013):** Soziale Medien im Unternehmen der Zukunft – Erste Ergebnisse einer aktuellen Trendstudie. In: Arns, T., Bentele, M., Niemeier, J., Schütt, P., Weber, M. (Hrsg.) (2013): KnowTech - Wissensmanagement und Social Media - Markterfolg im Innovationswettbewerb, Berlin.

**Smolnik, S., Riempp, G. (2006):** Nutzenpotenziale, Erfolgsfaktoren und Leistungsindikatoren von Social Software für das organisationale Wissensmanagement, in: HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik, 252, 2006, S. 17-26.

**Spath, D. (Hrsg.), Günther, J. (2010):** Wissensmanagement 2.0 – Erfolgsfaktoren für das Wissensmanagement mit Social Software, Stuttgart.

**Stocker, A.; Tochtermann, K.; Krasser, N. (2009):** Wissenstransfer in Weblogs in KMU: Eine explorative Einzelfallstudie, in: Hinkelmann, K.; Wache, H. (Eds.)(2009): WM2009: Fifth Conference of Professional Knowledge Management, Bonn.

**Sutter, G. S. (2012):** CSR und Human Resource Management, in: Schneider, A.; Schmidpeter, R. (Hrsg.) (2012): Corporate Social Responsibility - Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Berlin und Heidelberg.

**Sutter, T. (2010):** Medienkompetenz und Selbstsozialisation im Kontext Web 2.0, in: Herzig, B.; Meister, D.M.; Moser, H.; Niesyto, H. (Hrsg.) (2010): Jahrbuch Medienpädagogik 8. Medienkompetenz und Web 2.0, Wiesbaden.

## T

**t3n, yeebase media GmbH (2015):** Crowd-Technologien im Unternehmenseinsatz bei Atlassian, Eventbrite und Co., URL<<http://t3n.de/news/crowdsourcing-unternehmen-internal-technologien-595599/>>, abgerufen am 24.06.2015

**Talaulicar, T. (2004):** Wissen, in: Schreyögg, G., von Werder, A. (2004): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4., völlig neu bearbeitete Auflage, Stuttgart, Sp. 1640 – 1647.

## V

**Vatter, A., Tochtermann, K. (2012):** Soziale Netzwerke, in: Back, A.; Gronau, N.; Tochtermann, K. (2012): Web 2.0 und Social Media in der Unternehmenspraxis. 3. Vollständig überarbeitete Auflage, München.

**von Kardoff, E. (2008):** Virtuelle Netzwerke – neue Formen der Kommunikation und Vergesellschaftung?, in: Willems, H. (Hrsg.) (2008): Weltweite Welten. Internet-Figurationen aus wissenssoziologischer Perspektive, Wiesbaden.

**von Krogh, G., Grand, S. (2004):** Wissensmanagement, in: Schreyögg, G., von Werder, A. (2004): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4., völlig neu bearbeitete Auflage, Stuttgart, Sp. 1647 - 1656.

## W

**Watzlawick, P.:** Die Axiome von Paul Watzlawick, URL: <<http://www.paulwatzlawick.de/axiome.html>>, abgerufen am 23.04.2014

**Watzlawick, P., Beavin, J. H., Jackson, J. D. (2007):** Menschliche Kommunikation – Formen Störungen Paradoxien, 11. unveränderte Auflage, Bern.

**Winterstein, H. (1998):** Mitarbeiterinformation. Informationsmaßnahmen und erlebte Transparenz in Organisationen, 2. überarbeitete Auflage, München.

**Wright, M. (2009):** Gower handbook of internal communication (2nd edition), Farnham.

## Z

**Zerfaß, A., & Franke, N. (2013):** Enabling, advising, supporting, executing: A theoretical framework for internal communication consulting within organizations. International Journal of Strategic Communication, 7(2), 118–135.



## Anlagenverzeichnis

Teil 1: Einverständniserklärung .....	A-I
Teil 2: Kurzfragebogen .....	A-II
Teil 3: Interviewleitfaden .....	A-V
Teil 4: Kategoriensystem der Untersuchung .....	A-XI
Teil 5: Code-Matrix der Untersuchung .....	A-XIII
Teil 6: Transkription Interview 1 .....	A-XV
Teil 7: Transkription Interview 2 .....	A-XXXV
Teil 8: Transkription Interview 3 .....	A-LVII
Teil 9: Transkription Interview 4 .....	A-LXXV
Teil 10: Strukturplan für Intranet-Projekte .....	A-XCI
Teil 11: Vorgehen nach der IMPACT-Methode.....	A-XCIII